

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

Ajattelun ja käytännön muutos yrityskehityksessä

Maria Lehtonen
Hallintotieteet, Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu-tutkielma
Toukokuu 2018

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

MARIA LEHTONEN: Ajattelun ja käytännön muutos yrityskehityksessä

Hallintotieteen pro gradu -tutkielma, 67 sivua, 1 liitesivu

Toukokuu 2018

Elinkeinopolitiikkaan liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Aiempi tutkimus on pääsääntöisesti tarkastellut elinkeinopolitiikan muutosta. Tässä tutkimuksessa käsitellään ajattelun ja käytännön muutosta yrityskehityksessä. Tavoitteena on pohtia, miten mahdollistava politiikka, rahoitus, markkinat, kulttuuri, kannustimet ja inhimilliset voimavarat ovat vaikuttaneet yrityskehityksen muutokseen.

Taustaoletuksena on, että yrityskehityksen muutosta leimaa globalisaatio, kiristynyt kilpailu ja julkisen ja yksityisen sektorin lisääntynyt yhteistyö. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yrityskehityksen roolista ja sen tärkeydestä sekä elinkeinopolitiikan muutoksesta, mikä on nostanut keskipisteeseen toimintaympäristön kehittämisen ja osajien, yritysten ja investointien houkuttelun. Alueen kehitystä voidaan ohjata elinkeinopolitiikalla, jonka toteuttamiseen ja keinoihin vaikuttavat alueen rakennemuutokset. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jota varten on haastateltu seitsemää yrityskehityksen parissa työskentelevää asiantuntijaa. Sen lisäksi haastateltiin kahta yrittäjää, joilla on kokemuksia yrityspalvelujärjestelmästä. Tutkimuksessa selvitetään haastateltavien kokemuksia yrityskehityksen muutoksesta ja yrittäjien kokemuksia yrityspalvelujärjestelmästä.

Tutkimus osoittaa, että muutosta määrittävät tekijät ovat globaali talous, kiristynyt kilpailu, kansainvälistyminen ja asiantuntijatiedon kapeneminen. Nämä ovat haasteet, jotka vaikuttavat tämän päivän yrityskehitykseen. Yrityskehityksen tavoitteena on tuottaa yrityksille lisäarvoa. Nykypäivänä lisäarvoa voidaan tuottaa verkottamalla pieniä ja suuria yrityksiä. Lisäarvoa saadaan myös linkittämällä keskenään yrityksiä, joilla voi olla mahdollisuudet saavuttaa yhdessä synergiaetuja. Yrityskehitys on siirtynyt tontti- ja hallipolitiikasta toimintaympäristön kehittämiseen ja kansainvälisten osajien ja yritysten houkutteluun. Yrityspalveluiden asiantuntijuus on kaventunut ja lisäarvon tuottaminen yrityksille on haastavampaa. Ennen neuvonta oli suuremmassa roolissa yrityskehityksessä. Nyt suurin osa informaatiosta löytyy internetistä. Yrityskehitys on siirtynyt perinteisestä neuvonnasta ja liiketoiminnan kehittämisestä linkittämään asiantuntijoita yritysten tietoon ja koordinoimaan yhteistyötä. Yrityskehitystä tehdään enemmän verkostoissa ja yrityksiä ohjataan oikeisiin verkostoihin. Onnistumisen kannalta yhteistyön on oltava dynaamista ja vuorovaikutuksen avointa. Tutkimuksen perusteella toimintaympäristö on kompleksinen, joten julkinen sektori hakee kohtaamiinsa haasteisiin tukea yhteistyön ja verkostojen kautta yksityiseltä sektorilta. Maakuntauudistuksessa puhutaan palveluiden järjestämisestä, joten julkisen ja yksityisen yhteistyön voidaan olettaa lisääntyvän myös yrityskehityspalveluiden järjestämisessä.

Avainsanat; yrityskehitys, elinkeinopolitiikka, toimintaympäristö

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävä	2
1.2 Tutkimuksen rakenne	3
1.3 Yrityskehitys aikaisemmissa tutkimuksissa	3
2 YRITYSKEHITYKSEN ROOLI ELINKEINOPOLITIIKASSA.....	5
2.1 Markkinapuutteiden korjaus elinkeinopolitiikan avulla.....	5
2.2 Julkinen yrityspalvelujärjestelmä	6
3. YRITYSKEHITYKSEN TÄRKEYS.....	8
3.1 Vetovoiman synnyttäjä	8
3.2 Kilpailukyvyn tehostaja	9
3.3 Verkostojen luoja	11
4 ELINKEINOPOLITIIKAN MUOTOUTUMINEN.....	14
4.1 Tontti- ja hallipolitiikasta imagon rakentamiseen	14
4.2 Osaamisen keskittyminen	17
4.3 Uudet toimintamallit yrityskehityksessä	18
4.4 Alueen vahvuudet syntyvät verkostoissa.....	21
5. TUTKIMUSASETELMA.....	27
5.1 Tutkimusmenetelmät	27
5.2 Tutkimusaineisto ja analyysi.....	28
6 ANALYYSIN TULOKSET	30
6.1 Mahdollistava politiikka	31
6.2 Markkinat.....	46
6.3 Rahoitus.....	51
6.4 Kulttuuri.....	56
6.5 Kannustimet	59
6.6 Inhimilliset voimavarat	62
7. AJATTELUN JA KÄYTÄNNÖN MUUTOS YRITYSKEHITYKSESSÄ.....	65
7.1 Johtopäätökset.....	65
7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimus	67
LÄHTEET.....	68
LIITTEET.....	74

1 JOHDANTO

Useiden tutkimusten mukaan julkiset yrityspalvelut ovat tehokas tapa vaikuttaa yritysten käynnistymiseen, kehittymiseen ja kasvuun sekä innovaatioiden leviämiseen ja kansantalouden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantumiseen. (Paasivirta & Saapunki 2005, 13; Bennett, Robson & Bratton 2001 877–878; Chrisman & McMullen 2004 241; Neck, Meyer, Cohen & Corbett 2004, 206). Yrityspolitiikan keinojen tavoitteena on luoda suotuisa ilmapiiri yrittäjyydelle, parantaa yritysten toimintaympäristöä, edistää alkuvaiheen yritysten mahdollisuuksia toimia ja vahvistaa yritysten kasvumahdollisuuksia, innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. (Paasivirta & Saapunki 2005,13.)

Elinkeinopolitiikan toteuttamisessa on tapahtunut muutos yrityskohtaisista interventioista kohti kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa. Keskiössä on verkostojen kehittäminen, prioriteettien yhdenmukaistaminen, uusien institutionaalisten valmiuksien rakentaminen ja eri sidosryhmien välisten synergiaetujen edistäminen. (Mason & Brown 2014; Rodrigues-Pose 2013; Warwick, 2013.)

Oletuksena on, että varsinkin paikallistasolla elinkeinopolitiikka oli pitkään tontti- ja hallipolitiikkaa ja neuvontaa. Siitä on sitten edetty laajempaan ja samalla moninaisempaan kehittämisotteeseen. Suomi on ollut ensimmäisten maiden joukossa kehittämässä räätälöityjä ohjelmia kasvuyrityksille 1990-luvun alussa. Paikallisilla instituutioilla kuten talouden kehittämisyksiköillä on merkittävä rooli olla luomassa tämän tyyppistä politiikkaa. (Mason & Brown 2013, 213)

Aihe on tärkeä myös yhteiskunnallisen muutoksen vuoksi. Aluepolitiikka on siirtymässä yritysten lukumäärän kasvattamisesta yritysten laadun kasvattamiseen (Stam 2015, 1). Yrityskehityksessä näkyy alueiden välinen kilpailu ja globalisaation tuomat haasteet, joihin pyritään vastaamaan luomalla mahdollisimman hedelmällinen ympäristö yritystoiminnalle. Nykypäivänä yrityskehityksessä korostuu alueen kilpailukyvyn vahvistaminen ja elinvoimaisuuden kasvattaminen. Isojen kaupunkien rooli aluetalouden vetureina on korostunut globalisaation myötä, koska isoilla kaupungeilla on mahdollisuudet houkutella globaaleja virtoja. Euroopassa ulkomaiset investoinnit ovat keskittyneet suurimpien kaupunkien ympäristöön eli taloudellisesti vahvoille alueille. Näille suomalaisetkin yritykset hakeutuvat osaavan työvoiman perässä. (Jääskeläinen 2006, 22.) Tämä korostaa isojen kaupunkien merkitystä kansalliselle talouskasvulle.

Elämme verkostojen aikakautta, mikä näkyy yrityskehityksessä. Kiristynvä globaalitalous on lisännyt kilpailua niin kaupunkien kuin yritystenkin välillä. Kilpailukyvyn merkityksen kasvaessa riippuvuus globaaleista yrityksistä, osaajista ja tapahtumista on lisääntynyt. Paikallistaloudessa on keskitytty enemmän alueen vahvuuksien löytämiseen. Vahvuuksien tukeminen on avainasemassa, jotta pärjää kaupunkien välisessä kilpailussa niin valtion rajojen sisällä kuin globaalissa kilpailussa. (Linnamaa 1999, 18.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ajattelu ja käytäntö ovat muuttuneet yrityskehityksessä. Omana lähtökohtanani tutkimukselle on kiinnostukseni yrittäjyyden edistämiseen sekä kokemukseni harjoittelussa Business Tampereessa. Sain harjoittelussani työskennellä Innovaatioseteli-hankkeessa. Tämä osoitti, että uuden tyyppiselle yrityskehittämiselle on tarvetta. Kokemukseni mukaan elinkeinoelämää tulisi kehittää yritys edellä- ajatuksella eli yrityspalveluiden tulisi reagoida dynaamisimmin, räätälöidymmin ja joustavammin yritysten tarpeisiin. Auttaa yrityksiä menestymään nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Huomio tulisi suunnata kasvun esteiden poistamiseen, yrityskasvun mahdollistamiseen ja yrittäjyyskulttuurin kehittämiseen. Puhuttaessa julkisen sektorin kestävyysvajeen korjaamisesta, kasvuyritykset ovat yksi ratkaiseva tekijä. (Nurmio & Turkki, 2010, 52.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus kysymykseen:

Miten ajattelu ja käytäntö ovat muuttuneet yrityskehityksessä?

Tutkimuksen kohteena on yrityskehityksen muutos. Tässä tutkimuksessa yrityskehitys nähdään toimintaympäristön kehittämisenä ja rakentamisena. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten elinkeinopolitiikan muutos näkyy yrityskehityksessä Kasvuyrityspolitiikan ja elinkeinopolitiikan muutoksen tuloksena on syntynyt uudenlaiset yrittäjyyttä tukevat toimintamallit, kuten yrityskiihdyttämöt ja yrittäjyyskosysteemit.

Tutkimus keskittyy yrityskehityksen rooliin elinkeinopolitiikassa, teknologiakylien, hautomoiden ja klustereiden tarkasteluun elinkeinopolitiikan välineenä, yrityskehityksen tärkeyteen sekä elinkeinopolitiikan muotoutumiseen. Kasvuyritysten tukeminen on noussut keskiöön yrityskehityksessä. Taustalla on monia syitä. Iso-Britanniassa ja muissa Euroo-

pan maissa on halu jäljitellä esimerkiksi sellaisten yhdysvaltalaisen kasvuyritysten menestystarinoita kuten Microsoft, Google, Starbucks ja FedEx. Kasvuyrityksiin keskittyvän yrityspolitiikan nähdään hyödyttävän aluetaloutta laajemmin perinteiseen yrittäjyysspolitiikkaan verrattuna. (Mason, Bishop & Robinson 2009, 8.)

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla yrityskehityksen parissa Tampereen kaupunkiseudulla työskenteleviä asiantuntijoita ja yrittäjiä, joilla on kokemuksia julkisen sektorin tuottamasta yrityspalvelujärjestelmästä.

Tutkimuksen ulkopuolelle jää Ensimetrin ja TE-toimiston toiminta yrittäjyyden edistämiseksi. Heidän palvelunsa keskittyvät alkavan yrittäjän neuvontaan ja starttirahan myöntämiseen. Starttirahajärjestelmä luotiin vuonna 1984 edistämään uuden yritystoiminnan syntymistä. (Työ- ja elinkeinotoimisto, 2017) Ensimetri neuvoa alkavia yrittäjiä ja yrittäjyydestä haaveilevia. (Uusyrityskeskus Ensimetri, 2017.) Asetus julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista määrittää starttirahan myöntämisen edellytyksistä. (1346/2002.) Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät valtion keinot yrityskehityksessä, kuten Finnveran ja Business Finlandin toiminta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma muodostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan aiheeseen ja esitellään tutkimusaiheen valinta. Luvussa kaksi käsitellään yrityskehityksen roolia elinkeinopolitiikassa. Luvussa kolme käydään lävitse yrityskehityksen tärkeyttä. Neljännessä luvussa tutustutaan elinkeinopolitiikan muotoutumiseen. Luvussa viisi kuvailaan tutkimusasetelma, aineisto ja tutkimusmenetelmä. Kappaleessa kuusi esitellään analyysin tulokset, jossa tarkastellaan yrityskehityksen muutosta kuudesta eri näkökulmasta. Nämä ovat mahdollistava politiikka, markkinat, rahoitus, kulttuuri, kannustimet ja inhimilliset voimavarat. Tämän jälkeen kappaleessa seitsemän esitellään johtopäätökset.

1.3 Yrityskehitys aikaisemmissa tutkimuksissa

Elinkeinopolitiikan muutosta käsittelevää kirjallisuutta on löydettävissä paljon (Nupponen 1986, Pietarinen 2001, Wuori, Niemi-Lilahti & Muotio 1999, Kostainen 2002).

Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämä tutkimus tarkastelee elinkeinopolitiikan toimijoiden kokemuksia alueellisen elinkeinopolitiikan suurimmista ongelmista ja miten toimintatapaa tulisi muuttaa. Vaikuttavan alueellisen elinkeinopolitiikan esteeksi nousivat eriytyneet hallintoputket. Toimintakenttä on pirstaleinen, mistä kärsii alueellinen innovaatiojärjestelmä, yritysverkostojen kehittäminen, alueiden vetovoiman ja resurssien hyödyntäminen. Tutkimusryhmä ehdotti, että innovaatioresurssien ja EU-rahoituksen koordinaatiota tulisi tehostaa, alueiden elinkeinopolitiikan avainhenkilöiden olisi tiivistettävä yhteistyötään, jotta elinkeinopolitiikan toteuttaminen olisi sujuvampaa ja avainorganisaatiot olisivat sitoutuneet kehittämistavoiteisiin. Yritysverkostojen kehittäminen on yksi osa yhteistyön tiivistämisestä. (Jääskeläinen, 2001)

Timantti- ja klusterimallien tuomista Suomeen on tutkittu. Tutkimuksessa selvitetään mallien leviämistä ja suosion syitä. Elinkeinopolitiikan välineeksi klusterit tulivat 1990-luvulla. (Jääskeläinen 2001) Klusteriteema on ollut esillä paljon aluetason kehittämisessä. (Jääskeläinen 2006). Kauppa- ja elinkeinoministeriön työryhmä tutki suomalaisia yrityspalveluita. Yrityspalveluita käytetään vähän ja käyttäjän näkökulmasta toimintakenttä on sirpaleinen ja päällekkäisyyksiä on paljon (Paasivirta & Saapunki 2005.) Julkista yrityspalvelujärjestelmää tulisi kehittää selkeämmäksi. Yhtenä haasteena nähdään yritysrahoituskentän monimutkaisuus. Rahoitusinstrumentteja ja -kanavia on paljon, yksinkertaistamista tulisi tehdä. (Paasivirta & Saapunki 2005; Jääskeläinen 2006)

Yrittäjyys ekosysteemiä tutkivaa kirjallisuutta (Feld 2012; Isenberg 2014) ja kasvuyrityksiä tukevasta elinkeinopolitiikasta on löydettävissä aikaisempaa tutkimusta. (Mason & Brown 2014; Autio & Rannikkko 2017, Alvedalen & Boschma 2017; Spiegel 2017) Autio & Levie (2017) korostavat yrittäjyys ekosysteemin johtamisessa sidosryhmien sitouttamista. Poliitiikan toteuttamisen näkökulmasta olisi tärkeä ymmärtää yrittäjyys monimutkaisena ja ekosysteemi dynaamisena. Ekosysteemin johtaminen on tehokasta, kun tunnistetaan siihen liittyvät haasteet.

2 YRITYSKEHITYKSEN ROOLI ELINKEINOPOLITIIKASSA

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat yrityskehitys, elinkeinopolitiikka ja toimintaympäristö. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu elinkeinopolitiikan muutoksen varaan. Siinä tarkastellaan teknologiakylien, yrityshautomoiden, klustereiden ja yritysjärjestelmien ilmentymistä yrityskehityksen välineenä sekä yrityskehityksen roolia elinkeinopolitiikassa.

Yrityskehitys voidaan jaotella yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen. Sisäinen kehitys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jossa käynnistetään omia sisäisiä prosesseja toiminnan kehittämiseen tai tuotteen tai laadun parantamiseen. Ulkoinen yrityskehitys tarkoittaa, että yritykset käyttävät niitä soveltuvia palveluita, joilla ne voivat yritystoimintaansa kehittää. Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu julkisen puolen tukitoimintoihin, jotka edesauttavat yrityksen menestymistä ja kehitystä.

2.1 Markkinapuutteiden korjaus elinkeinopolitiikan avulla

Elinkeinopolitiikan keinoilla on korjattu markkinapuutteita kautta historian. Markkinapuute tarkoittaa, etteivät markkinat kykene tarjoamaan kysyntää vastaavia palveluita tai suoritteita (Paasivirta & Saapunki, 2005, 20). Yrityskehityksen tavoitteena on vaikuttaa markkinoilla toimivien yritysten toimintaan, jotta ne tuottaisivat paremman tuloksen niin talouden, kuin yhteiskunnankin kannalta. Elinkeinopolitiikan keinoina ovat rahoitus, sääntely ja muut toimet. Julkisen vallan roolia rahoittajana on perusteltu sillä, että tutkimusta tehdään riittävästi talouden kehittymisen kannalta (Jääskeläinen 2006, 25.) Haasteena on markkinapuutteiden osoittaminen, mikä vaikeuttaa käytännönläheisen politiikan soveltamisen ohjeiden tekemistä. (Pietarinen 2001, 13.) Markkinapuutteiden lisäksi puhutaan systeemipuutteista. Markkinoissa ei ole häiriöitä vaan systeemissä puutteita. Markkinapuutelähestymistapaa on kritisoitu. Sen yksi heikkous on yksinkertaisuus, mikä houkuttelee päättäjiä sitä käyttämään. (Edler & Fagerberg 2018,3.) Markkinoiden, systeemin ja järjestelmien epäonnistuminen yleensä tunnistetaan, mutta politiikan suunnittelun ja toteutuksen käytännölliset ongelmat vaativat usein tietoa ja valmiuksia, joita hallituksilla ei ole. (Warwick 2013, 44)

Tärkeintä on yrityskannan uusiutuminen ja yritystoiminnan kehitys yrityspolitiikan ja elinvoiman näkökulmasta. Ajan saatossa osa toiminta-aloista taantuu ja syntyy työpaikka- ja tuotantomenetyksiä. Näihin haasteisiin pystytään vastamaan kehittämällä yritysten toimintaympäristöä, jotta alueella olisi riittävästi uusia ja kasvavia yrityksiä ja riittävä määrä innovaatioita. (Paasivirta & Saapunki 2005, 13.) Yrityspalvelut ovat tärkeitä, koska yritysten liiketoiminnan jatkumisen kannalta kriittisintä aika ovat ensimmäiset kolme vuotta. Noin kolmasosa yrityksistä lopettaa toimintansa tuona aikana. Yrityksistä 50–55 prosenttia jatkaa toimintaansa viidennen toimintavuoden jälkeen. Alkavan yrityksen neuvontapalveluilla on saatu nostettua yritysten jatkamisprosenttia. Yrityksistä, jotka ovat saaneet apua uusyrityskeskuksista esimerkiksi starttirahan ja Finnvera Oy:n pien- ja naislainojen muodossa 80 prosenttia yrityksistä jatkavat toimintaansa vielä viiden toimintavuoden jälkeen. (Paasivirta & Saapunki 2005, 64.)

2.2 Julkinen yrityspalvelujärjestelmä

Julkinen yrityspalvelujärjestelmä on julkishallinnon kokonaan tai pääosin rahoittamien organisaatioiden sekä näiden toimintatapojen, vuorovaikutussuhteiden ja tuottamien palveluiden kokonaisuus. Julkisia yrityspalveluita järjestetään niin valtakunnallisella alueellisella kuin paikallisella tasollakin. Kokonaisjärjestelmä on laaja, toimijoita on paljon ja palveluntarjonta on kattavaa, mutta palvelut ovat osittain päällekkäisiä. Haasteena asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna on pirstaleisuus, koska samankaltaisia palveluita tuottavat useat organisaatiot ja palvelukonseptit. Kehittämispalveluita tuottavat eri organisaatiot projektien ja hankkeiden puitteissa. Ne on suunnattu varsinkin pk-yrityksille. (Paasivirta & Saapunki 2005, 23.) Julkinen yrityspalvelujärjestelmä on yrityskehityksen väline.

Julkinen yrityspalvelujärjestelmä voidaan jaotella kolmeen alajärjestelmään. Ensimmäinen on yritysten kehitys- ja rahoitusjärjestelmä. Näiden palveluiden toteutuksesta vastaavat etupäässä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alaiset, pääosin Finnvera Oyj, Finpro ry, Tekes ja työvoima- ja elinkeinokeskukset. Alueellisella tasolla palveluita järjestävät työvoima- ja elinkeino keskukset, Pro Agria- maaseutukeskukset ja Finnvera Oyj:n aluekonttorit. Alkaville yrittäjille palveluita tarjoavat Uusyrityskeskukset. Seudulliset ja kunnalliset kehittämissyhtiöt tuottavat kunnille elinkeino- ja yritysneuvontapalveluita. Toinen alajärjestelmä on tutkimus- ja kehityspalvelut, joita yrityksille tarjoavat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välittäjäorganisaatiot. Näitä ovat yrityspalvelu-, innovaatio- ja tutkimuspalveluyksiköt sekä yrityshautomot, teknologia- ja osaamiskeskukset. Kolmas

alajärjestelmä on asiointi- ja tietopalvelut, jotka liittyvät vahvasti viranomaisvelvoitteiden hoitamiseen. Yleensä palvelut järjestää valtionhallinto. Keskeisiä palvelunjärjestäjiä ovat vero- ja tullihallinto, patentti- ja rekisterikeskus sekä tilastokeskus. (Paasivirta 2005, 23–24.)

3. YRITYSKEHITYKSEN TÄRKEYS

Alueen hyvinvointi syntyy talouden elinvoimaisuudesta. Aluetalouden kivijalkana ovat yritykset. (Linnamaa, 1995,9.) Elinkeinopolitiikan onnistumisen näkökulmasta tärkeintä on jatkuva kehittäminen, jotta pystytään tukemaan yritysten menestymistä globaalissa kilpailussa. Yrityskehitys vastaa tähän tarpeeseen. Onnistunut elinkeinopolitiikka on vetovoiman synnyttäjä, kilpailukyvyn tehostaja ja yhteisöllisyyden luoja.(lähde?) Voidaan ajatella, että yrityskehityksen tavoitteena on onnistua näissä elementeissä, koska niistä syntyy alueen elinvoima. Tästä syystä nämä kolme elementtiä käsitellään.

3.1 Vetovoiman synnyttäjä

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat talouden perusta, koska niillä on merkittävä rooli työllisyyden ja kasvun edistäjinä. Pk-yrityksen määritelmä on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Paasivirta & Saapunki 2005, 21). Euroopassa toimii 23 miljoonaa pk-yritystä ja nämä yritykset työllistävät 90 miljoonaa ihmistä. Vuonna 2015 23 miljoonaa pientä ja keskisuurta yritystä tuottivat 3,9 biljoonaa euroa lisäarvoa ja työllistivät 90 miljoonaa henkilöä. (Muller, Devnan, Julius, Gagliardi & Marzocchi 2016, 4.) Euroopassa on reagoitu pienten ja keskisuurten yritysten tukemisen tärkeyteen. Alueellista ulottuvuutta ja liiketoimintaympäristöä pidetään usein tärkeänä tekijänä nuorten, innovatiivisten yritysten menestymisessä, huipputeknologian tuotannossa ja tietovaltaisissa palveluissa (Wymenga, Spanikov, Barker, Koning & Canton 2012, 48). Näiden yritysten rooli talouden kasvun ja kehityksen kannalta on merkittävä.

Toimintaympäristön osana vaikuttavat ympäristötekijät ovat elinkeinopolitiikan harjoittamisessa tärkeitä. Ne vaikuttavat elinkeinopoliittisten prosessien toimintaan ja päätettyihin valintoihin. (Wuori et al. 1999, 19.) Paikallistason ymmärrys alueellisesta ulottuvuudesta ja liiketoimintaympäristöstä on tärkeä kehittämisen näkökulmasta. Alueen vetovoimaisuus on avainasemassa pohdittaessa, missä ihmiset haluavat elää ja minne yritykset sijoittuvat. Rajalliset resurssit on kohdennettava kaikista tehokkaimmin ja toimintaympäristön muuttuessa toimintatapoja on myös kehitettävä, jotta alueellinen kilpailukyky säilyy. (Linnanmaa 1999, 18.)

Kaupungit kilpailevat vetovoimaisuudesta, ja pyrkivät lisäämään vetovoimaa globaaleiden virtojen avulla. Castells (2010, 2737) kuvaa nykypäivän yhteiskuntaa verkostoyhteisöksi, koska rajoja ei ole. Castells (2010, 2741) korostaa globaaleja verkostoja, jotka kehittävät ja muokkaavat kaupunkien osa-alueita globaaleiden yhteyksien avulla. Globaaleiden verkostoiden avulla houkutellaan vaurautta, valtaa, kulttuuria, innovaatioita ja ihmisiä, eikä paikkojen avulla.

Kaupunkien rooli globaaleiden virtojen houkuttelemiseksi on luoda rakenteet. Tärkeitä rakenteita ovat liikenteen yhteydet, televiestinnän verkot ja kaupungin kyky mobilisoida tehokkaasti työvoima tässä globaalissa kilpailussa. Kaupungin rooli maailmanlaajuisessa taloudessa riippuu siitä, kuinka hyvin näiden rakenteiden luomisessa onnistutaan. (Castells 2005, 578.) Vetovoiman synnyttämisen kannalta on tärkeää, että alue kykenee houkuttelemaan alueelle uutta yritystoimintaa sekä säilyttämään alueella toimivat yritykset. Toinen tärkeä keino on luoda hyvät, mielellään jopa alati kehittyvät olosuhteet paikallisille asukkaille. (Kostiainen 2002, 77; kts. Sotarauta & Linnanmaa 1998, 62)

3.2 Kilpailukyvyyn tehostaja

Kilpailukyvyyn kehittäminen on elinkeinopolitiikan ydin (Kostiainen 2002, 70). Globalisoitumisen myötä valtioiden rajoilla on yhä vähemmän merkitystä, osaava työvoima liikkuu vapaammin kuin koskaan. Globalisaatio on vaikuttanut yrityskehitykseen tuomalla siihen niin mahdollisuuksia kuin haasteitakin. Toinen merkittävä muutos on ollut tietoyhteiskuntaan siirtyminen, mikä korostaa tiedon ja oppimisen merkitystä. Globalisaatio ominaisuus on riippuvuus, aluetaloudet ovat syvästi riippuvaisia muiden alueiden niin kehityksestä kuin trendeistäkin. Yrityskehityksen on seurattava trendejä ja kehityssuuntia, jotta kaupunki pystyy kilpailemaan muiden kaupunkien kanssa yrityksistä ja osaajista. Kolmas tekijä on liikkuvuus ilman rajoja, niin ihmisten, pääomien, tavaroiden kuin palveluidenkin. (Kostiainen, 2002, 18.) Tämä aiheuttaa sen, että globaalit markkinat ovat auki suomalaisille yrityksille. Toisaalta ulkomaalaiset yritykset haastavat vastavuoroisesti suomalaisia yrityksiä. Tämä vaikuttaa alueiden kehittämiseen, koska markkinat ovat avoimet ja globaalit. Kehittämisestä on tullut markkinaehtoista. Globalisaatio on tärkeä tulevaisuutta määrittävä tekijä yrityskehityksessä. Yrityskehitys muuttuu globaalin talouden muutoksen mukana. Tänä päivänä taloudessa korostuu digitalisaation tuomat mah-

dollisuudet niin palveluissa kuin tuotteissa. Digitalisaatio on avannut monia uusia liiketoimintamalleja, kuten Uber-kuljetuspalvelu ja AirBnB. Uberissä ja AirBnB:ssä kiteytyvät digitalisaation tuomat mahdollisuudet, kuten toimiminen digitalisena alustana. Yritykset tuovat palveluntarjoajat ja asiakkaat yhteen, muttei omista asuntoja eivätkä autoja. (Ailisto, Collin, Juhanko, Mäntylä, Ruutu, Seppälä & Korhonen 2016, 11.)

Nopea teollinen tuotanto ja työn uusjako ovat nousseet keskiöön globalisaation vuoksi. Yhteiskunnan haasteena on luoda ihmisille uutta työtä ja löytää Suomen paikka globaalissa taloudessa. Toimintaympäristö monimutkaistuu siirryttäessä teollisuusvaltaisesta yhteiskunnasta tietointensiiviseen palveluyhteiskuntaan. Työelämän ja yritystoiminnan keskeisiä muutosvoimia ovat tietotyön lisääntyminen, kilpailutilannetta kiristävä globalisaatio, palvelutalouden merkityksen kasvaminen, transaktiokustannusten aleneminen, asiantuntijaosaamisen kapeneminen, arvojen merkityksen vahvistuminen päätöksenteossa, elämysten osuuden korostuminen palveluissa ja tuotteissa, julkinen tilaa ja yksityinen tuottaa toimintamallin käytön lisääntyminen sekä työn rajojen hämärtyminen. (Nurmio & Turkki 2010, 49–52.)

Teollisen toiminnan vähentyessä ja siirtyessä halvempien tuotantokustannusten maihin, elinkeinopolitiikan tulisi keskittyä niihin aloihin, joilla on tulevaisuudessa mahdollisuudet työllistää. Suomalaista elinkeinopolitiikkaa ovat määrittäneet pitkään suurten yritysten tarpeet. (Wilenius & Rauhala 2004, 51.) Tämä näkyy myös julkisten yrityspalveluiden käyttäjissä, joita ovat pääsääntöisesti suuryritykset.

Elinkeinopolitiikka on siirtynyt kilpailukyky politiikkaan subventio- ja interventio politiikasta. Taustalla vaikuttaa useita syitä, kuten kilpailulainsäädännön vahvistuminen ja deregulaatiokehitys, joka sallii vapaan liikkuvuuden niin pääomien, yritysten, työvoiman, teknologian kuin tiedonkin osalta. (Kostiainen 1999, 41.) Kunnan oikeus harjoittaa tai tukea elinkeinopolitiikkaa on aiheuttanut kysymyksiä, miten ja minne raja asetetaan kun pohditaan paikallisen elinkeinoelämän tukemista. Elinkeinopolitiikan harjoittaminen on perusteltua ja tärkeää kuntalain ja perusoikeuksien näkökulmasta. Kunnan tärkeä tehtävä on varmistaa työpaikkojen riittävyys ja yritysten sijoittuminen kunnan alueelle. Kuntien keinot harjoittaa elinkeinopolitiikkaa ovat entistä kapeammat. Syy tähän on Euroopan Unionin yhteisösäännöstö, joka säätelee kunnan mahdollisuuksista vaikuttaa elinkeinoelämään. (Heuru, Mennola & Ryynänen 2011, 183–184.) Kostiainen (2002, 74) nostaa esille talouspolitiikan muutoksen, jossa on siirrytty subventio- ja interventio politiikasta

kilpailukyvyyn korostamiseen, koska globaalissa kilpailussa yritykset eivät päästä sijoittumisestaan valtion kannustimien perusteella vaan markkinoiden sijainnin perusteella ja missä yritykset pystyvät hyödyntämään tärkeitä resurssejaan parhaiten (kts. Ohmae, 1995,3).

Globalisoitumisen myötä kaupunkiseudut ovat uudessa toimintaympäristössä, jota kuvaa nopeus, kompleksisuuden lisääntyminen, epäselvyys ja tulevaisuuden ennustamisen vaikeus, ellei jopa mahdottomuus. Kaupunkiseutujen haasteena on koventunut kilpailu niin osaajista, työvoimasta kuin yrityksistä. Paineet elinkeinopolitiikan kehittämiseen ovat kovat, jotta näihin haasteisiin pystytään vastaamaan. Varsinkin, kun kohteena ovat yritykset, jotka ovat talouden dynaamisin yksikkö. (Kostiainen 1999, 41.)

Paikallisessa toimintaympäristössä syntyvät kilpailuetu ja sen ylläpito. Yritysten mahdollisuudet pärjätä globaalissa kilpailussa kehittyvät kansantalouden rakenteessa, arvoissa, instituutioissa, kulttuurissa ja historiassa ja niiden eroissa. Kilpailun globalisoituminen korostaa kotimaan merkitystä. Valtioilla on vähemmän keinoja suojella kotimaan yrityksiä ja toimialoja, jotka eivät menesty kiristyneessä kilpailussa. Kotimaan rooli on luoda kilpailuetua, joka muodostuu taidoista ja tekniikasta. Porter korostaa tukikohdan merkitystä. Yrityksen ratkaisevat kilpailuedut hankitaan ja ylläpidetään siinä maassa, joka on tukikohta. Yleensä korkeinta osaamista vaativa tuotanto sijaitsee siellä. (Porter 1991, 41).

2000-luvulla globalisoituminen on siirtynyt kolmanteen vaiheeseen, mikä tarkoittaa yritysten ja klustereiden sisällä globalisoitumisen vahvistumista. (Jääskeläinen 2006, 21) Voidaan ajatella, että tämä tuo painetta kansainvälisen osaamisen houkutteluun.

3.3 Verkostojen luoja

Alueen kilpailukyky linkittyy vahvasti verkostojen toimivuuteen kaupunkiseudun ja sen toimijoiden välillä (Kostiainen 2002, 76; Sotarauta & Linnanmaa 1997, 62). Elinkeinopolitiikan näkökulmasta haasteena on verkostojen johtaminen, koska strateginen johtaminen ja suunnittelu eivät tue verkoston kehittymistä täydelliseen kukoistukseen. Niistä puuttuu verkoston hajaantuneen vallan ja oppivien järjestelmien vuorovaikutuksen ymmärrys. (Sotarauta & Linnanmaa, 1999, 102). Yritysten liiketoimintasuhteet perustuvat verkos-

toihin enenevissä määrin. Verkostoitumisen avulla lisätään tehokkuutta ja resurssien hyödyntämistä sekä etsitään erikoistumista. Verkostojen avulla on mahdollista synnyttää uutta liiketoimintaa osaamista yhdistelemällä. (Nurmio & Turkki 2010, 53.)

Yritysten ja julkisten toimijoiden rakenteita ja yhteistyösuhteita on muokannut verkostoitunut globaalitalous. Rakenteiden ja toimintatapojen muutos on synnyttänyt esimerkiksi Open Innovation-toimintamallin. Open Innovation perustuu yritysten, tutkimuslaitosten ja yliopistojen vahvaan verkostoituneeseen yhteistyöhön tutkimus- ja kehitystoiminnan osa-alueella. (Nurmio & Turkki 2010, 53.)

Innovaatiot nähdään enemmän vuorovaikutukseen pohjautuvina prosesseina, joiden tavoitteet ovat taloudellisia (Männistö 2002, 30.) Tieto on tärkeä elementti talouden kasvussa. Tietopohjaisessa taloudessa avainasemassa ovat tiedon luominen ja hyödyntäminen. (OECD 1996, 14.) Perinteinen teoria innovaatioprosessista on ollut lineaarinen. Innovaatioprosessi on käynnistynyt tutkimuksesta, jonka jälkeen on siirrytty vaiheittain kehityksestä tuotantoon ja viimeinen vaihe ovat olleet markkinat. Nykypäivänä on tunnistettu verkostojen merkitys innovaatioiden synnyn taustalla. Ajatuksia innovaatiosta voi olla erilaisilla toimijoilla kuten tuotannossa tai markkinoilla työskentelevillä. Innovaatiot voivat liittyä palveluiden parantamiseen tai asiakkaiden tarpeisiin. Innovaatio voi olla monia asioita, kuten tuotteen parannusta, tekniikan soveltamista uusille markkinoille tai uuden tekniikan käyttämistä olemassa oleville asiakkaille. (OECD 1996, 14.) Edellä mainitut innovaatiot liittyen tuotteiden ja palveluiden parantamiseen ovat merkittäviä talouden kehityksen kannalta.

Innovoinnissa vaadittavat taidot ovat verkostoituminen asiakkaiden kanssa, sekä kokemus yhteydenpidosta ja integraatiosta asiakkaiden kanssa tietovaltaisissa yrityspalveluissa. Tietointensiiviset liiketoimintapalvelut vaativat tietotekniikan ja tekniikan osaajia. Tulevaisuudessa on tarve lisätä ammattitaitoisen työvoiman tarjontaa. Yliopistoilla on tässä mahdollinen rooli. (Wymenga et al. 2012, 48.)

Innovaatioista syntyy kansainvälistä kilpailukykyä, joka selittää kansakunnan menestystä. Yhteiskunnalla on tärkeä rooli panostaa koulutukseen ja innovatiivisen kapasiteetin suurentamiseen mutta myös kehittää kotimarkkinoita ja kysynnän rakenteita. (Wilenius & Rauhala 2004, 42.)

Tiukentunut kilpailu ja talouden globalisoituminen ovat pakottaneet yrityksiä kehittämään toimintaansa. Kehittämisen keinoja ovat yhteistyön lisääminen ja yhteistoimintaverkostojen rakentaminen. Uutta kilpailutilannetta määrittävät asiakaslähtöisyyden tärkeys, tuotteiden laatu, nopeus, sopeutuvuus, oppiminen ja loputon kehittäminen. (Toivola 2006, 10.)

Innovaatiopolitiikan ydin on tiedon levittäminen. Avoimuus on keskeinen tekijä, mutta myös rajapintojen luominen innovaatiojärjestelmän ja globaalien innovaatioverkostojen välille. Interaktiivinen yhteistyö on hedelmällisempi, kun on lyhyt matka. Sijainti, historia ja kulttuuri vaikuttavat paljon. Tästä syystä paikallisilla päätöksentekijöillä on oltava valta tehdä innovaatiopolitiikkaa omalla alueellaan. Alueen tasolla he tietävät, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet. Sosiaalinen pääoma on keskeinen osa onnistunutta innovaatiopolitiikkaa. Verkostot, yhteiset normit ja arvot sekä luottamuksen kulttuuri ovat tärkeitä alueen menestymisen kannalta. Tärkeintä on miettiä, mikä on parasta alueelle ja miten kehittää aluetta sekä sen taloutta. (Asheim, Grillitch & Tripp 2015, 2-4.)

4 ELINKEINOPOLITIIKAN MUOTOUTUMINEN

Yrityspalveluiden painopiste on siirtynyt ajansaatossa tontti- ja hallipolitiikasta, klustereiden kautta ekosysteemiajatteluun. Nämä kaikki edellä mainitut ovat yrityskehityksen keinoja, joilla pyritään luomaan yrityksille hedelmällinen toimintaympäristö. Nykypäivänä ekosysteemi nähdään vastauksena markkinoiden haasteisiin ja ekosysteemi on tapa organisoida resursseja. Voidaan ajatella, että ekosysteemin vahvuuksia ovat oppiminen, tieto ja vertaistuki. Ekosysteemin hyödyt ovat oppiminen, avoin tiedonkulku ja vertaistuki.

4.1 Tontti- ja hallipolitiikasta imagon rakentamiseen

Elinkeinopolitiikan toteuttamisessa näkyvät kyseisen aikakauden yhteiskunnalliset ongelmat. Elinkeinopolitiikan tehtävänä on vastata ulkoisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, kuten kansainväliseen talouskehitykseen, uuden teknologian hyödyntämiseen ja Suomen asemaan kansainvälisessä työnjaossa. Sisältäpäin haasteita ja mahdollisuuksia tuovat elinkeino- ja väestörakenne sekä teollisuuden tuotantorakenne eli paikallinen toimintaympäristö. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 42.) Tärkeää on huomata, että paikallisen talouden kehittämistä määrittää pitkälti paikan historia. Kunnan mahdollisuudet vaikuttaa omaan kehitykseensä ovat rajalliset ja polku syntyy aina sekä ulkoisten, että sisäisten voimien seurauksena. Monissa tapauksissa rakenteelliset muutokset ovat aktivoineet kuntia vaikuttamaan omaan kehitykseensä. (Nupponen, 1986, 114.)

Kaupunkijärjestelmämme syntyyn ja kehitykseen on vaikuttanut vahvasti yhteiskuntamme teollistuminen. Syy siihen ovat teollisuuden sijaintiedut, joita maaseutu ei pystynyt tarjoamaan. Teollistumisen ja kaupungistumisen vaatimuksena on ollut kaupunkikuntien aktiivinen infrastruktuuripolitiikka. (Nupponen 1986, 15.) Kuntien elinkeinopolitiikka 1950–1960-luvuilla oli hyvin pitkälti perusinfrastruktuurin ylläpitämistä ja rakentamista yrityksille eli perusedellytysten luomista. Keinoina olivat maankäytön suunnittelu, liikenneolojen kehittäminen, vedenhankinta, energiatuotanto ja aktiivisten virkamiesten olemassaolo. (Sotarauta & Linnamaa 1997 45; Nupponen 1986 5–8.) 1960-luvulla elinkeinopolitiikan keinoksi tuli teollisuushallien rakentaminen. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 45).

1960- ja 1970-luvun taitteessa elinkeinopolitiikan välineeksi tuli yritysten houkuttelu, joko edullisesti ostettavien tai vuokrattavien teollisuustonttien ja toimitilojen avulla. Paikallistalouden kehittämisen taustalla vaikutti kiihtyvä kaupungistuminen ja muutokset elinkeinorakenteessa. (Sotarauta & Linnamaa 1998, 228). Työttömyys kasvoi huomattavasti 1970-luvulla, mikä oli yksi merkittävä syy elinkeinopoliittisten toimenpiteiden vahvistumiseen. Se antoi oikeutuksen yritystoiminnan välittömään taloudelliseen tukemiseen. (Nupponen 1986, 15.)

1970-luvun lopulla kunnat tukivat yrityksiä suoraan lainojen ja takauksien avulla. Vuosina 1973–1980 teollisuustilainvestoinnit ja kuntien lainananto nelinkertaistuivat ja kuntien antamat takaukset kolminkertaistuivat. (Nupponen, 1986, 9). Aluetalouden kehityksen merkitys nähtiin laaja-alaisemmin 1970-luvulta lähtien. Se nähtiin asiana, joka koski koko kuntaorganisaatiota. Toinen muutos oli, etteivät elinkeinopolitiikan keinot kohdistuneet enää ainoastaan suuryrityksiin ja tehdasteollisuuteen. 1970-luvun lopulla kuntasuunnitteluun tuli pakolliseksi tarkastella elinkeinojen kehitystä ja asettaa niitä koskevat tavoitteet ja toimenpiteet niiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nupponen, 1986, 16.)

1980-luvulla rakenteellisia muutoksia olivat ensimmäiset tietoyhteiskunnan merkit sekä tulosjohtaminen, jossa korostuivat talous ja tehokkuus. Tuolloin julkiseen päätöksen tekkoon tuli myös strateginen suunnittelu, joka muodostui visioista, strategiasta ja tavoitteista. (Sotarauta & Linnamaa 1998 228.) Pk-yritysten kehittämistä ja yrittäjyyttä alettiin painottaa kunnissa. Elinkeinopolitiikan toteuttamisen keinot laajentuivat kunnissa, esimerkiksi elinkeinoasiamiesten lisäksi oli yritysasiamiehiä, elinkeinoneuvoja, projekti-sihteereitä ja matkailusihteereitä. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 46.)

Elinkeinopolitiikan toteuttamisen haasteena on laaja valikoima välineitä ja vastuun jakautuminen usealle eri hallinnon alalle, joilla on erilaiset intressit yritysten toimintaympäristön kehittämiseen. (Pietarinen 2001, 14.) Elinkeinopolitiikan välineitä ovat asiantuntijapalveluiden järjestäminen, kunnallistekniikan rakentaminen ja asunto- ja teollisuustonttien kaavoitus. 1990-luvulla keinoihin sisältyivät myös kunnan imagokehitys ja elinkeinopoliittisen yhteistyön edistäminen. Taustalla vaikutti mahdollisesti huomio siitä, etteivät pelkkä kaavoitus ja tilatarjonta riittänyt elinkeinopolitiikan välineeksi. Vai oliko kyseessä reagointi 1990-luvun laman aiheuttaneeseen suurtyöttömyyteen, joka lisäsi painetta kehittää elinkeinopolitiikan toteutusta? (Wuorio et al. 1999, 61.)

1990-luvulta lähtien kunnallinen elinkeinopolitiikka on keskittynyt voimakkaasti seudun toiminnan tukemiseen. Silloin taustalla ovat vaikuttaneet myös kansainväliset ja kansalliset tekijät, kuten globaalin talouden syntyminen, syvä depressio, korkea työttömyys, tuotannon uudet toimintamallit ja organisaatorakenteet sekä alueellinen keskittymisketju. (Wuori et al. 1999, 28–29: ks. Sotarauta & Linnamaa 1997, 46.) Keinot vaikuttaa alueen kehitykseen olivat muuttuneet, suorilla keinoilla ei saatu enää haluttuja tuloksia. Toinen elinkeinopolitiikkaa määrittävä piirre oli alueiden kehityksen erojen hyväksyminen. Aluepolitiikkaa ei nähty enää alueellisten erojen tasaajana, vaan alueiden vahvuuksien löytäjänä ja niiden tukijana. Globaalissa kilpailussa pärjätäkseen aluepolitiikan oli linkityttävä teknologia-, innovaatio ja kaupunkipolitiikan kanssa. Kaupunkipolitiikan merkitys korostui, koska kaupungit olivat nousseet keskiöön talouden moottoreina. Toinen asia, mikä vahvisti kaupunkien roolia, olivat kaupunkiseudulla toimivat yritykset. Ne loivat Suomen kyvyn menestyä globaalissa kilpailussa osaamisellaan ja kilpailukyvyllään. (Sotarauta & Linnamaa 1997,30.)

Yrittäjyyspolitiikkaa on toteutettu perinteisesti ylhäältä alaspäin tapahtuvana, kuten monilla muillakin politiikan aloilla. Toinen keskeinen piirre tällä politiikan alalla on siiloutunut toimintatapa. Siiloutunut lähestymistapa ei ole kaikista tehokkain ratkaisemaan monimutkaisia ja systemaattisia haasteita, jotka ulottuvat politiikan kaikkiin aihioihin. Poliitiikan keinojen tulisi painottua sidosryhmien sitouttamiseen. Poliittisten päättäjien ja sidosryhmien rooli systeemin uudistajana olisi toimia järjestäjänä yrittäjyys ekosysteemeissä ja sitouttaa sidosryhmät, jotta he voisivat toimia toisiaan tukevalla tavalla. (Autio et al. 2017,1–4.)

Markkinat ja teollisuus koostuvat itsenäisistä toimijoista, jotka voivat linkittyä toisiinsa erilaisten arvoketjujen kautta. Markkinoiden epäonnistuessa täyttämään tietyn toiminnan tai toimittamaan tarvittavat resurssit yrittäjille ovat tyypillisiä yrityspolitiikan haasteita. (Autio et al. 2017, 7.) Yrityskehityksen merkittävin tehtävä on mahdollistaa pienen yrityksen kasvu isoksi yritykseksi pienellä aikavälillä. Valtion tehtävä on luoda hedelmällinen maaperä tämän tyyppiselle kehitykselle, koska kasvuyritykset ovat keskeisiä taloudellisen hyvinvoinnin kannalta. (Mason & Brown 2014, 3.)

4.2 Osaamisen keskittyminen

Osaamisen keskittyminen on tärkeää, koska sen avulla houkutellaan yrityksiä ja osaajia. Yritykset sijoittuvat alueille, jossa on osaavaa työvoimaa ja mahdollisuus hyödyntää tutkimusta liiketoiminnassaan. Teknologiakeskukset ovat yksi tapa koota osaamista. Teknologia kylä määritellään keskittymäksi, joka sijaitsee yliopiston, korkeakoulun tai tutkimuslaitoksen läheisyydessä. Ympärillä on yrityksiä ja tutkimuskeskuksia, jotka hyödynävät toiminnassaan huipputeknologiaa. Teknologia kylän toiminta perustuu tutkimukseen, tuotekehitykseen, tuotannon suunnitteluun ja tuotantoon. (Neva-aho 1995, 4.) Suomen politiikassa puhutaan teknologia- ja osaamiskeskuksista, joiden rooli on edistää tutkimusta soveltavien teknologiayritysten perustamista, kasvua ja kansainvälistymistä. Teknologiakeskukset ovat julkisesti rahoitettuja yrityksiä ja ne ovat syntyneet alueellisista lähtökohdista. Tyypillistä teknologiakeskuksille on kytkentä korkeakoulusektoriin, huomattava kuntaomistus ja mittava hankekanta, jolla rahoitetaan perustoimintaa ja peruspalvelua kuten yrityshautomotoimintaa. Toinen rahoituksen lähde on toimitilavuokrat ja projektitoiminta. (Paasivirta & Saapunki 2005, 37.)

Teknologia kylät olivat jälkikäteen tulkittuna ensimmäisiä tietoisia yrityksiä koota osaamista eli ensimmäisiä askelia kohti innovaatiojärjestelmää. Aluetalouksien kehittämistä on tarkasteltu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen malli syventyy keskittymisetujen tarkasteluun. Marshall on tutkinut alueellisia keskittymiä jo 1800-luvun lopulla. Hän löysi teollisuuden keskittymisestä etuja. Ensimmäinen etu on osaava työvoima. Yrityksen on helpompi tehdä sijoittumispäätös, jos alueella on osaavaa työvoimaa. Osaava työvoima muodostaa alueelle yhteiset työmarkkinat, joista hyötyvät niin yritykset kuin työntekijät. Toinen etu on markkinat, mitkä keskittymä luo. Eri toimialat samalla alueella voivat lieventää toistensa laskukausia. Läheltä haettu tuote säästää niin aikaa kuin kuljetuskustannuksia. Kolmas etu on tiedon vaihto. Mahdollisuus vaihtaa tietoa oli helpompaa alueellisessa keskittymisessä, kuin tuotannon ollessa hajaantunut. (Marshall 1960, 271–273.)

Toinen näkökulma on epätasapainomalli, jossa yhdistyvät marshallilaiset keskittymisedut ja alueiden kehityksen erilaisuuden tarkastelu. Syitä alueiden kehityksen erilaisuudelle on etsitty. Teollisuus syntyy tietyille alueelle. Teollisuuden kasvaessa syntyy ulkoisia ja sisäisiä vaikutuksia. Toimintaympäristön houkuttelevuuteen vaikuttaa alueella oleva teollinen toiminta, joka vetää puoleensa niin alihankintaa kuin jatkojalostukseen liittyvää toimintaa. (Männistö 2002, 45–47.) Teknologia kylien tärkein tehtävä on kannustaa tietoon

perustuvia yrityksiä ja muita alueella toimivia organisaatioita kasvuun ja siirtää aktiivisesti teknologiaa ja liiketoimintaosaamista alueen organisaatioille. Teknologiafylissä korostuvat tiedon ja vuorovaikutuksen merkitys. Tieto on tärkein resurssi ja oppiminen on tärkein prosessi nykypäivän taloudessa (Männistö 2002, 39).

Yksi maailman tunnetuimmista oppivista alueista on Piilaakso. Hewlett-Packardin perustajia tukenut Stanfordin dekaani Frederick Terman loi Standford Industrial Parkin vuonna 1951. Siellä teknologiayrityksillä oli mahdollisuus tehdä yhteistyötä yliopiston kanssa ja vuokrata toimitiloja edullisesti. (Himanen 2004, 37.) Piilaakson menestyksen takana on ollut 1930-luvulta peräisin oleva vahva elektroniikkaosaaminen. Stanfordin Yliopistolla on ollut rooli tutkimuspanoksen antajana. Vuosikymmenien saatossa Piilaaksosta on kehittynyt tietotekniikkateollisuuden keskittymä. (Hautamäki 2003, 27.) Menestyksen takana on dynaaminen innovaatioympäristö. Hautamäki luettelee neljää tärkeää tekijää menestyvälle innovaatioympäristölle. Ensimmäisenä on rahoitus. Toiminnan kannalta tärkeässä roolissa ovat pääomasijoittajat, jotka pystyvät nopeilla päätöksillään ja riittävällä rahoituksella avaamaan tärkeitä yhteyksiä. Toinen ydintekijä on liike-elämän palvelut. Niillä on tärkeä rooli tiedon ja osaamisen jakamisväylänä, jotta yrityksillä olisi vaadittava tietopohja niin sopimusten laatimiseen, tekijänoikeuksiin, kansainvälisiin operaatioihin, rahoitukseen kuin markkinointiinkin. Kolmas vahva tekijä on tutkimus- ja kehitystyö. Piilaakson alueella sijaitsee Stanfordin, Berkeleyn, San Franciscon ja Santa Cruzin yliopistot, joilla on tärkeä rooli pitää alueen osaaminen kehityksen kärjessä. Neljäs tärkeä elementti on osajien kiertäminen yrityksestä toiseen. Uusien tuotteiden tuottamiseen on käytettävissä teknologiayritysten osaaminen ja tuotantokapasiteetti. Uusien tuotteiden sivutuotteina syntyy uusia yrityksiä spin offeina. (Hautamäki 2003, 27–28.)

4.3 Uudet toimintamallit yrityskehityksessä

Voidaan ajatella, että uudet toimintamallit ovat syntyneet yrityspolitiikan ja liiketoimintamallien muutoksesta. Nämä uudet toimintamallit ilmentävät yrityskehityksen muutosta liittyen toimintaympäristöön ja markkinoihin. Toimintaympäristössä korostuu dynaamisuuden lisääntyminen, talouden vauhdin kiihtyminen ja liiketoimintamallien mahdollisuus laajentumiseen aikaisempaan helpommin. Digitalisaatio ja globalisaatio toimivat työntövoimina tämän tyyppiselle kehitykselle. Huomioitavaa on myös oppimisen merkitys näissä toimintamalleissa. Toisaalta voidaan pohtia, onko innovaatiopolitiikka saanut

isomman merkityksen elinkeinopolitiikassa, koska yrityskiihdyttämöt ja yrityshautomot etsivät uusia liiketoimintamalleja.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yrityspolitiikka on siirtynyt perinteisestä yrityspolitiikasta kasvupainotteiseen yrityspolitiikkaan. OECD-maat ovat keskittyneet edistämään korkean kasvun yrityksiä. Korkean kasvun yritykset ajavat tuottavuuden kasvua, luovat uusia työpaikkoja, lisäävät innovaatioita ja edistävät liiketoiminnan kansainvälistymistä. Työpaikat ovat tärkein kasvuyritysten tukemisen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Suurin osa työpaikoista syntyy kasvuyrityksissä. (Mason & Brown 2014, 3.) Kasvuyritysten vaikutus paikallistalouteen on merkittävä. Suoriin vaikutuksiin kuuluvat yritysten työllistäminen, innovointi ja tuottavuuden kasvu. Kasvuyritykset hyödyttävät alueen muitakin yrityksiä. Heidän ansiostaan taloudellisia resursseja allokoidaan uudelleen tuottavampiin yrityksiin. Tämä prosessi kannustaa jäljelle jääviä yrityksiä parantamaan tuottavuuttaan ja rohkaisee muita yrityksiä innovoimaan. Nopeasti kasvavilla yrityksillä on kyky suoriutua paremmin. Tutkimuksen mukaan kasvuyritykset kasvavat kaksi kertaa nopeammin niin työllisyyden kuin myynnin perusteella verrattuna yrityksiin, jotka eivät sijoita innovointitoimintaan. Innovaatio kiihdyttää kasvua. Kasvuyritykset sijoittavat innovointiin suuremmalla todennäköisyydellä alkuvaiheen innovointitoiminnan jälkeen. (Mason et al. 2009, 5.)

Globalisaatio haastaa Eurooppaa uudistumaan, koska teollinen tuotanto ja kehitystoiminnan siirtyminen Aasiaan jatkuu. Epävarmuutta luo siirtyminen länsi-vetoisesta Aasia-vetoiseen globalisaatioon. (Nurmio 2010, 18.) Tuotannon uusjaon myötä Euroopan unionin yrityspolitiikassa on tapahtunut painopistemuutoksia. ”Yleisten asioiden neuvosto hyväksyi 13. kesäkuuta 2000 pienyrityksiä koskevan eurooppalaisen peruskirjan, joka otettiin myönteisesti vastaan 19. ja 20. kesäkuuta 2000 Feiran Eurooppa-neuvostossa. Peruskirjassa jäsenvaltioita ja komissiota kehoitetaan ryhtymään toimiin useilla aloilla pienyritysten tukemiseksi ja kannustamiseksi. Siinä tunnustetaan tämän tyyppisten yritysten ratkaisevan tärkeä merkitys Euroopan talouden kasvulle ja pyritään kiinnittämään poliittisesta päätöksenteosta vastaavien huomio pienyritysten kehityksen ja menestyksen kannalta olennaisiin seikkoihin.” (Komission tiedonanto, 2001)

Pk-yritysten keskeinen asema älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun saavuttamisen kannalta on huomioitu EU-tasolla. Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) on tukenut pk-

yrittäjiä ohjelmakausilla 2000–2006 23 miljardia euroa ja 2007–2013 15 miljardia. Yrityshautomoiden kehittämiseen suunnatuista määristä ei ole tarkkaa tietoa. (Euroopan tilintarkastustuomioistuimien 2014, 9.)

Yrityshautomo tarkoittaa organisaatio, jonka tehtävä on tukea yrityksen perustamista ja kehittämistä. Yrityksille tarjotaan yleensä mahdollisuus fyysiseen yritysinfrastruktuuriin, verkostoitumiseen ja räätälöityjä palveluita riippuen yrityksen tarpeesta. Yrityshautomon tavoitteena on tukea monipuolisesti ja yksilöllisesti alkavia yrityksiä. Yrityksen alkuvaiheessa on suurimmat riskit epäonnistua, siksi tukeminen on tärkeää. (mts. 7.) Tutkimusten mukaan alkuvaiheen tukemisella saadaan merkittävästi pienennetty epäonnistumisen riskiä. Huomioitavaa on, että hautomotukea saaneet yritykset ovat toiminnassa kolmantena vuonna noin 90 prosenttia tapauksissa, kun taas keskimäärin uusista yrityksistä 56 prosenttia jatkaa toimintaansa vielä kolmantena vuonna. Yrityshautomoprosessi suunnitellaan vastaamaan mahdollisimman kohdennetusti yksittäisen yrittäjän tarpeita. Prosessissa otetaan huomioon yrityksen kehitysvaihe, tuen laatu on erilaista riippuen siitä, onko yritys perustamisvaiheessa vai laajentamisvaiheessa. Tukea määrittää myös yrityksen toimiala. Tuen laatu vaihtelee bioteknologiaan ja tietoteknologiaan keskittyneillä yrityksillä. (mts. 7.)

Ensimmäiset yrityshautomot aloittivat toimintansa Suomessa 1986–1988 välillä. Suomen EU-jäsenyyden myötä yrityshautomotoiminta lähti uuteen nousuun. Yrityshautomoiden synnyn taustalla vaikutti tarve hyödyntää määrätietoisemmin teknologioita, liiketoimintamahdollisuuksia ja teknologian siirtoa alueen yritysten ja korkeakoulujen välillä. Yrityshautomoiden omistajina ovat kunnat, kaupungit ja seudulliset kuntayhtymät. Yrityshautomoiden tavoitteina on luoda hedelmällinen ympäristö yritystoiminnalle, vahvistamalla yritysten yhteistyötä, tukee yrittäjien kehittymistä, valmentaa yrittäjiä ja tarjota palvelupolkuja yrittäjille. Hautomoiden tavoitteisiin kuuluvat myös ideoiden jalostaminen tuotteeksi, pienyritysten kontaktoiminen suuryrityksiin, yrittäjyydelle rakentuvien spin-offien syntymisen edistäminen, uusien yritysten kasvuvauhdin tukeminen sekä tutkimus ja kehittämistoiminnan kaupallistumisen vahvistaminen. Hautomotyypit on jaoteltu teknologia-, monitoimiala ja palveluhautomoihin. Teknologiahautomot ovat erikoistuneet tiettyyn teknologiaan. Palveluhautomot ovat keskittyneet kehittämään palvelualan yrityksiä. Monialahautomot ovat keskittyneet tietyn alueen tiettyihin toimialoihin. (Gadd & Saurio 2002, 18–31.)

Hautomotoiminnasta on kiinnostunut myös yksityinen puoli, esimerkiksi suuret yritykset. Suurten yritysten intressinä on tehokkuuden ja dynamiikan lisääminen uusien ideoiden keksimisessä. Toinen ryhmä, joka on kiinnostunut hautomotoiminnasta, on pääomasijoittajat. Pääomasijoittajat näkevät sen vaihtoehtona kiinteistösijoittamiselle, missä on mahdollisuus paremmalle tuotolle. (Gadd & Saurio 2002, 143-144.) Hautomotoimintaa on syntynyt myös teknologiakylien läheisyyteen (Neva-aho 2000, 6).

Cohen (2013, 19) määrittelee yrityskiihdyttämöt ohjelmiksi, joiden kesto on noin kolmesta viiteen kuukauteen. Ohjelman tavoitteena on tukea uusien aloittavien yritysten yhteenkuuluvuutta. Ne tarjoavat tavallisesti pienen määrän siemenpääomaa sekä työskentelytilaa. Ne tarjoavat myös monenlaisia verkottumismahdollisuuksia sekä vertaisyrityksiä että mentoreita, jotka voivat olla sarjayrittäjiä, ohjelmasta valmistuneita, pääomasijoittajia, enkelisijoittajia tai jopa yritysjohtajia. Lopuksi useimmat ohjelmat päättyvät demo-päivään, jossa esitellään tuotetta mahdollisille sijoittajille. Haasteena uutta teknologiaa kehittävien yritysten ongelmana on luoda markkinat. (Mason & Brown 2011, 214).

4.4 Alueen vahvuudet syntyvät verkostoissa

Verkostojen merkitystä elinkeinopolitiikassa on korostettu jo pitkään. Klusteri ja yrittäjyys ekosysteemi ovat molemmat verkostoja. Klusterit ovat olleet osana aluetaloutta pitkään. Porter määrittelee klusterit maantieteellisenä keskittymänä, jossa linkittyvät yritykset ja yhteisöt erityisellä osa-alueella. (Porter, 2000, 16.) Klusteri on verkosto, jossa liikkuvat ihmisten väliset kontaktit, tieto, hyödykkeet ja raha. (Jääskeläinen, 2006, 31). Moniin klustereihin sisältyy hallinnollisia ja muita organisaatioita esimerkiksi yliopistoja, ajatushautomoita, ammatillisen koulutuksen tarjoajia ja kauppayhdistyksiä. Ne tukevat klusteria tarjoamalla palvelujaan, kuten koulutusta, informaatiota, tutkimusta ja teknistä tukea. Viiniklusteri Kaliforniassa on oiva esimerkki klusterista ja sen laajuudesta. Kalifornian viiniklusteri rakentuu 680 kaupallisesta viinitilasta ja useista tuhansista viinirypäleiden viljelijöistä. Viiniklusterin toimintaan linkittyvät myös Kalifornian maatalousklusterit kuten viiniturismi sekä ravintola- ja ruoka-ala. Klustereiden rajojen määrittely riippuu tasosta ja toimijoiden osallistumisesta luomisprosessiin. On ymmärrettävä linkit ja täydentävyydet toimialojen ja instituutioiden välillä, miten yritykset, viljelijät ja viinitilat tukevat toistensa toimintaa ja mitkä ovat kaikista tärkeimmät tekijät kilpailun kannalta

tietyllä alalla. Klusterista voi syntyä merkittävää tiedon läikkymisiä, mikä on tärkeää tuottavuudelle sekä innovaatioille. (Porter, 2000, 17; Porter, 1998, 77–78.)

Yritysten synergiaedut ovat erilaisia klustereissa verrattuna yrittäjyyskosysteemeihin. Klustereissa yritysten edut syntyvät toimimisesta samalla teollisuuden alalla tai samassa arvoketjussa, jolloin ne voivat toimia yhdessä palvelukseksi isompaa asiakasryhmää tai voivat jakaa tietoa liittyen tekniikkaan. Yrittäjyyskosysteemeissä synergiaedut syntyvät todennäköisemmin saman ydintekniikan jakamisesta. Vaihtoehtoisesti yrityksillä voi olla samoja haasteita liiketoiminnassaan. Yrittäjät voivat kysyä neuvoa ja saavat tukea toisiltaan, esimerkiksi innovatiivisen liiketoiminnan kasvattamiseen. Alueen yrittäjät rakentavat verkoston, jolloin on helpompi houkutella verkostoon sijoittajia, neuvojia ja mentoreita. Edut linkittyvät tiettyihin voimavaroihin yrittäjyysprosessissa kuten startup-kulttuuri ja rahoitus. (Spiegel, 2017, 52.)

Uudet teknologiayritykset syntyvät klustereihin, joissa sijaitsee saman alan yrityksiä. Klusterialueita ovat Piilaakso, Seattle ja Boston Yhdysvalloissa, Cambridge Isossa-Britanniassa, Bangalore Intiassa, Tel Aviv Israelissa ja Lund Ruotsissa. Näillä alueilla toimivat yritykset vetävät puoleensa samoja panoksia kuten tietoa ja heillä saattaa olla yhteistä liiketoimintaa sekä kilpailua keskenään. Klusterit eivät ole puhtaasti teknologinen ilmiö. Klustereita on syntynyt myös muille tuotannon aloille, kuten tekstiilialan esimerkki Piedmont Georgiassa Yhdysvalloissa, muodin keskittymä Milano Italiassa ja timanttien leikkuu Belgiassa. (Porter 1998, 77–78.)

Porter (1998, 80–81) on tutkinut klusterit merkitystä kilpailussa. Hän haluaa kohdistaa huomion tuottavuuden merkitykseen kilpailussa. Tuottavuus on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen näkökulmasta, ei mahdollisuus käyttää panoksia eikä yksittäisten yritysten laajuus. Yrityksen tuottavuus syntyy yrityksen kilpailukyvystä. Paikallisen liiketoimintaympäristön laatu vaikuttaa voimakkaasti alueen yritysten väliseen kilpailuun. Yrityksillä ei ole mahdollisuutta käyttää kehittyneitä logistisia tekniikoita, jos toimintaympäristön infrastruktuuri ei tue ratkaisuja. Yrityksellä on oltava mahdollisuus osaavaan henkilökuntaan, jotta yritykset voivat kilpailla laadukkailla palveluilla. (Porter 1998, 80.) Porterin mukaan klusterin menestystekijät rakentuvat kovaan ja vapaaseen kilpailuun, vaikeasti jäljiteltävään osaamiseen, innovointiin, verkostomaiseen yhteistyöhön ja kommunikointiin (Jääskeläinen, 2001, 1).

Suomi luotti kehittyvien klustereiden varaan kasvuyritysten kilpailukyvyssä (Wilenius & Rauhala 2004, 50). Elinkeinopolitiikan välineeksi klusterit tulivat 1990-luvulla. Talouden kansainvälisen avautumisen ja 1990-luvun laman seurauksena Suomi siirtyi teollisuuspolitiikasta klusteri-innovaatiopolitiikkaan. Taustalla vaikutti valtion vallan, roolin ja kansainvälistymisen yhteyksien muutokset. Näihin haasteisiin haettiin keinoja klusterimalista, jota käytettiin teollisuuden modernisointiin. (Jääskeläinen, 2001, 1-2.)

Yrittäjyys ekosysteemi on uudenlainen klusterityyppi. Yrittäjyys ekosysteemillä tarkoitetaan kombinaatiota, joka rakentuu sosiaalisista, taloudellisista, kulttuurillisista ja poliittisista tekijöistä. Alueen tehtävä on tukea innovatiivisten startup-yritysten kehitystä ja kasvua sekä rohkaista orastavia yrittäjiä ja muita toimijoita ottamaan riskejä niin rahoittamalla kuin avustamalla muilla keinoilla. (Spiegel, 2017, 50.) Yrittäjyys ekosysteemeissä korostuu aikakauden muutos, koska ne perustuvat digitaalisten alustojen ympärille. Digitalisaatio on muuttanut yrittäjyyttä niin luomalla uusia liiketoimintamalleja kuin tehostamalla yrittäjyyttä. (Autio & Rannikko, 2017, 7.)

Spiegelin (2017, 49–50) mukaan yrittäjyys ekosysteemistä on tullut suosittu työkalu selittämään yrittäjyyden ilmentymistä paikallistaloudessa. Yrittäjyys ekosysteemin teoria ei ole vielä kehittynyt, mikä vaikeuttaa prosessin ja vaikutusten ymmärtämistä. Spiegel toteaa yrittäjyys ekosysteemin muodostuvan kymmenestä kulttuurisesta, sosiaalisesta ja materiaalisesta attribuutista, joista syntyy hyötyjä ja resursseja yrittäjille. Attribuuttien suhteet määrittävät ekosysteemin tuottavuutta. Ekosysteemit ovat liittoja, joissa yhdistyvät sosiaaliset verkostot, sijoituspääoma, tietyn alueen tai paikan kulttuuriset näkökannat, yliopistot ja talouspolitiikka. Ekosysteemin tavoite on luoda hedelmällinen maaperä uusien innovaatioiden synnylle. Spiegel määrittelee ekosysteemit käsitteellisinä sateenvarjoina, joissa hyväksytään monenlaisia näkökantoja yrittäjyyden maantieteelle.

Alvedalen & Boschma (2017, 887–888) kritisoivat yrittäjyys ekosysteemiä tarkastelevaa kirjallisuutta. Kirjallisuudesta puuttuu analyttinen kehys, mikä todentaisi syyn ja seurauksen yrittäjyys ekosysteemissä. Toinen epäkohta, minkä he nostavat esille yrittäjyys ekosysteemiä käsittelevässä kirjallisuudessa, on systemaattisen lähestymistavan korostaminen. Yrittäjyyden syntyminen on vaikea määritellä systeemiksi, koska kausaalisten linkkien löytäminen ja todentaminen on haastavaa. Yrittäjyys ekosysteemikeskustelussa on hyvin vähän puhetta seurauksista, mitä syntyy ekosysteemin perusedellytysten puutteesta tai vuorovaikutuksesta. Kolmas epäkohta on yrittäjyys ekosysteemien tutkimukset

keskittyvät liikaa tiettyyn paikallistalouteen tai klusteriin, joissa keskitytään tiettyihin yrittäjyyskosysteemien ominaisuuksiin. Näistä on vaikea vetää johtopäätöksiä, kuinka luoda hedelmällinen alusta ekosysteemille. Neljäs kritiikin aihe on instituutioiden ja poliittisen kontekstin merkitys yrittäjyyskosysteemeissä, mitä ei ole käsitelty kirjallisuudessa.

Autio ja Rannikko (2017,8) määrittelevät yrittäjyyskosysteemin tunnusomaisia piirteitä. Yrittäjyyskosysteemi eroaa perinteisistä klustereista synnyttämällä jatkuvasti uusia yrityksiä. Selvä ero on syntyvissä uusissa yrityksissä, koska ne eivät synny yhden arvoketjun ympärille, mikä on tyypillistä klusterissa. Klusterit pohjautuvat yleensä yhden pk-yrityksen tai suuryrityksen ympärille. Ekosysteemeissä syntyy tyypillisesti uudenlaisia liiketoimintamalleja. Taas perinteiset klusterit synnyttävät innovaatioita liittyen olemassa oleviin tuotteisiin tai tuotantoon, jotta tuotanto tehostuisi. Yrittäjyyskosysteemeissä korostuu kokeileva kulttuuri. Merkittävin talouden prosessi on oppiminen ja tärkein resurssi on tieto nykyaikaisessa taloudessa. Kokeilevassa kulttuurissa korostuu oppimisen ja tiedon merkitys. Tärkein kanava hiljaisen tiedon levittämiseen on päivittäinen kanssakäyminen. (Männistö 2002, 39–45.) Voidaan ajatella, että tästä syystä verkostot ja fyysinen läheisyys hyödyttävät yrittäjiä ja yksilöitä nykypäivän taloudessa.

Yrityskehityksen isoin haaste on kiristynvä globaalitalous. Aluetaloudessa on ymmärretty vahvuutena keskittyminen. Vahvuuksien tukeminen toimii työntövoimana kiristyvälle globaalille taloudelle. Toinen työntövoima on yhteistyön tiivistäminen ja alueen verkostojen kehittäminen. Yrityskehityksessä verkostot ovat nousseet keskiöön. Verkostoissa syntyy yrittäjyyskosysteemi. Yrittäjyyskosysteemiä määrittävät kolme voimavaraa, joiden avulla voidaan vaikuttaa yrittäjyyden lisääntymiseen ja kasvuun. Ensinnäkin jaettu kulttuurinen ymmärrys ja institutionaalinen ympäristö, joka tukee yritysten toimintaa helpottamalla yritysten välistä tiedon vaihtoa ja yritysten liikkumista. Toinen merkittävä asia on tiedon läikkyminen, jota tapahtuu alueen sosiaalisissa verkostoissa, missä yritykset ja yliopistot kohtaavat. Kolmantena voimavarana on yhteiskunnan tuki yrittäjyyden edistämiseksi. Hallituksen politiikka ja yliopistot voivat tukea näitä kulttuureita ja ympäristöjä poistamalla institutionaalisia esteitä yrittäjyyden edestä, kouluttamalla ammattitaitoisia työntekijöitä ja yrittäjiä sekä rahoittamalla tukiohjelmiä kuten verkostoitumistapaamisia ja hautomotoimintaa. Yhteistä yrittäjyyskosysteemin, klusterin ja alueellinen innovaatiojärjestelmän käsitteille on ajatus siitä, että suurin osa yrityksen kilpailukyvyystä syntyy

alueellisista tekijöistä eikä yrityksen sisällä olevista voimavaroista. Nämä alueelliset tekijät voivat olla alueellinen yhteinen työvoima, alueen tiedon läikkymiset ja yhteydet lähistön yliopistoihin. (Spiegel 2017, 51.)

Politiikan keinojen tulisi painottua sidosryhmien sitouttamiseen enemmän. Kautta historian yrittäjyyden edistäminen on ollut ylhäältä alaspäin tapahtuvaa. Lähestymistapa on ollut siiloutunut. Tämä ei lähestymistapana ole tehokas, kun kyseessä on monimutkaisia ja systemaattisia haasteita, jotka ulottuvat kaikkiin politiikan aloihin. Ekosysteemiä määrittävät syvä sidosryhmien sitoutuminen, yleisen vastavuoroisuuden vahvistaminen, yhteisöllinen tekeminen, prososiaalinen käyttäytyminen ja moninapainen koordinointi. (Autio & Levie 2017, 423–424.) Politiikan on oltava vaalivaa. Tuodaan ihmisiä yhteen ja luodaan kohtaamispaikkoja.

Verkostojen merkitys on kriittinen yrittäjille. Yrittäjänä eteen tulee paljon uusia haasteita, joissa tarvitaan tietoa ja kokemusta. Näissä tilanteissa verkosto auttaa yrittäjää tukemalla hänen itseluottamustaan ja vahvistamalla yrittäjyyden identiteettiä. Verkotot ovat tärkeitä tiedonjakokanavia. Empiiristen tutkimusten mukaan yrittäjät suosivat henkilökohtaisia verkostojaan tiedonjakokanavanaan verrattuna virallisiin tietolähteisiin. Syynä on tehokkuus. (Johannisson 2002, 372–373.) Johannisson (2000, 372) luokittelee kolme yrittäjyysverkostojen toimintoa. Ne ovat tietoverkostot mahdollisuuksille, resurssien hankkimiseen tarvittavat verkostot, ja vaikuttavuusverkostot legitimitetin luomiseksi ja kilpailuissa pärjäämiseksi (Alvedalen & Boschma, 2017.)

Yrityksen maantieteellisellä sijoittumisella on merkitystä, koska tukijärjestelmät on sijoitettu paikkaan ja henkilökohtaiset verkostot rakentuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä tietyllä maantieteellisellä alueella, vaikka ei-paikallisilla suhteilla on myös merkitystä. Paikallisten verkostojen avulla yrittäjä saa tietoa, rahoitusta ja inhimillistä pääomaa. (Stuart & Sorenson, 2005, 216.)

Sosiaaliset verkostot vaikuttavat yrittäjyyden prosesseihin. Yrittäjyyden alkuvaiheessa on oltava pääomaa, mikä yleensä koostuu henkilökohtaisesta varallisuudesta, lainoista perheenjäseniltä ja ystäviltä, pankkilainoista ja riskipääomasta. On kaksi tekijää miksi sosiaaliset verkostot vaikuttavat pääoman kartuttamiseen. Ensinnäkin sijoittajat etsivät mahdollisia sijoituskohteita verkostojensa kautta. Siksi paremmin verkostoituneet yrittäjät taivoittavat sijoittajat suuremmalla todennäköisyydellä. Toinen syy on henkilökohtainen linkki. Sijoittavat uskaltaavat sijoittaa helpommin yritykseen, johon on yhtenäinen suhde

olemassa turvatakseen omia etujaan. Joukko epävarmuustekijöitä ja informaation epäsymmetria ovat sijoittajien haasteena uusien hankkeiden arvioinnissa ja mikä vaikeuttaa sopimusprosessia. Yrittäjät antavat yleensä liian luottavaisen arvion ja välittävät harhaanjohtavaa tietoa sijoittajilleen omaa etuaan tavoitellessaan. Verkoston avulla sijoittaja saa arvokasta arviointia yrittäjästä, kuten hänen luotettavuudestaan ja rehellisyydestään. (Stuart & Sorenson 2005, 215–216.)

Suurin osa sijoittajista on menestyneitä yrittäjiä, ja he säännöllisesti sijoittavat nuoriin yrityksiin. Heillä on yleensä laajoja yhteyksiä ammatillisiin yhteisöihin, joita yritykset, joihin he sijoittavat pystyvät hyödyntämään. Alkavat yritykset voivat rekrytoida itselleen työvoimaa näistä yhteisöistä. (Stuart & Sorenson 2005, 216.) Välittömien kontaktiverkkojen lisäksi investointi toimii tukena nuorelle yritykselle, mikä parantaa resurssihaltioiden näkemyksiä alkavasta yrityksestä ja lisää alkavan yrityksen luottamusta. (Stuart et al. 1999, 315).

Stuart ja Sorenson (2005, 221–222) ovat tarkastelleet verkstorakenteiden vaikutusta yrittäjätoiminnassa. He nostavat esille korkean potentiaalisen yrittäjän urakehityksen, mikä tarkoittaa suurta mahdollisuutta ryhtyä yrittäjäksi ja menestyä yrittäjänä. On useita syitä miksi korkean tason työntekijät vakiintuneissa yrityksissä synnyttävät uutta yritystoimintaa nykyisen työnantajan alla. Heillä on osaamista organisoinnista, tarvittava tekninen osaaminen, mutta kaikkein tärkein on yhteydenpitoverkostot. Niiden avulla tunnistetaan mahdollisuuksia ja mobilisoidaan niin taloudelliset kuin henkiset voimavarat uuden yrityksen luomiseksi.

Toimintaympäristön monimutkaistuessa verkostojen kautta välittyvän tiedon merkitys korostuu. Tietoyhteiskunnassa asiantuntemus hajaantuu. Innovaatioita synnyttäviä keskuksia on useita, joten oppimisen kannalta niiden väliset verkostot ovat avainasemassa. (Alasoini 1999,18; Kansallinen työelämän kehittämisohjelma 1996,7.)

5. TUTKIMUSASETELMA

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ajattelun ja käytännön muutosta yrityskehityksessä laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluvan sisällönanalyysimenetelmän keinoin. Aineisto koostuu puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jolla kerätiin asiantuntijoiden ja yrittäjien kokemuksia yrityskehityksen muutoksesta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko yksittäin, soveltuvien osin rinnakkain tai yhdistellen resurssien ja tutkimuskysymyksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Siinä pyritään muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla Tampereen kaupunkiseudulla yrityskehityksen parissa työskenteleviä asiantuntijoita sekä yrittäjiä, joilla on kokemuksia yrityskehityspalveluista. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Kaikki haastattelut järjestettiin kasvokkain, koska haluttiin rakentaa luottamuksellinen suhde ja arvostetaan vuorovaikutuksen merkitys tutkimusta tehdessä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017, 66, 80). Teemahaastattelussa käytiin läpi kaikki teemat haastateltavien kanssa. Haastattelutilanne oli puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ominaisesti vapaamuotoinen, joka muistuttaa enemmän keskustelua tutkijan ja haastateltavan välillä kuin haastattelua. Yrittäjiä haastateltiin eri kysymyksillä, koska haluttiin kuulla heidän kokemuksiaan yrityspalvelujärjestelmästä.

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haluttiin selvittää asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä yrityskehityksen muutoksesta. Sekä

saada syvempää näkökulmaa yrityskehityksen muutokseen ja päästä syvemmälle aineistoon. Rajoitteena on yleisen näkökulman poisjääminen. Menetelmänä puolistrukturoidun teemahaastattelun vapaus mahdollistaa tutkijan tarttua haastateltavien nostamiin asioihin ja haastateltavien vastauksia voidaan tarkentaa ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Tutkijalle syntyy haastatteluiden edetessä syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa haastateltiin asiantuntijoita, koska heillä on tietoa tutkittavasta aiheesta (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 218). Nämä haastateltavat valikoituvat, koska heillä tiedettiin olevan pitkä työkokemus yrityskehityksestä ja elinkeinopolitiikasta. Työuran aikana heille on muodostunut laaja tietämys ja ymmärrys muutoksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tutkielmassa teemahaastattelu osoittautui käytännölliseksi menetelmäksi.

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten ajattelu ja käytäntö ovat muuttuneet yrityskehityksessä.

5.2 Tutkimusaineisto ja analyysi

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Ajattelun lähtökohtana on, että aineisto valottaa jonkin ainutkertaisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullisessa aineistossa analyysia ei voi rakentaa yksilöiden eroihin vaan kaikki tutkimuskysymyksen kuuluvat asiat tulee kyetä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulokinnan kanssa. Laadullisen analyysin ensisijaisena tavoitteena on selittää jotain yksittäistapausta tai sitä valottavaa aineistoa. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Yhteensä haastatteluja tehtiin asiantuntijoille seitsemän ja yrityksille kaksi. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne muutettiin kirjoitettuun muotoon. Litteroitua aineistoa saatiin 79 sivua. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi tutkimusongelman kanssa. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on laadullinen sisällönanalyysi eli aineisto käytiin läpi pelkistäen. Pelkistetyt ilmaisut jaettiin haastattelurungon teemoihin, mitkä olivat mahdollistava politiikka, markkinat, rahoitus, kulttuuri, kannustimet ja inhimilliset voimavarat. Teemoittelu oli luontevaa, koska asiantuntijoiden kanssa käytiin kaikki teemat läpi, eikä haluttu luoda keinotehoista luokittelua. Aineiston luokittelu valittujen teemojen mukaan koettiin selkeäksi,

koska nämä teemat ovat keskeiset elementit yrityskehityksessä. Teemoittelu on periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta siinä keskitytään mitä haastateltavat ovat kertoneet kyseisestä teemasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 95)

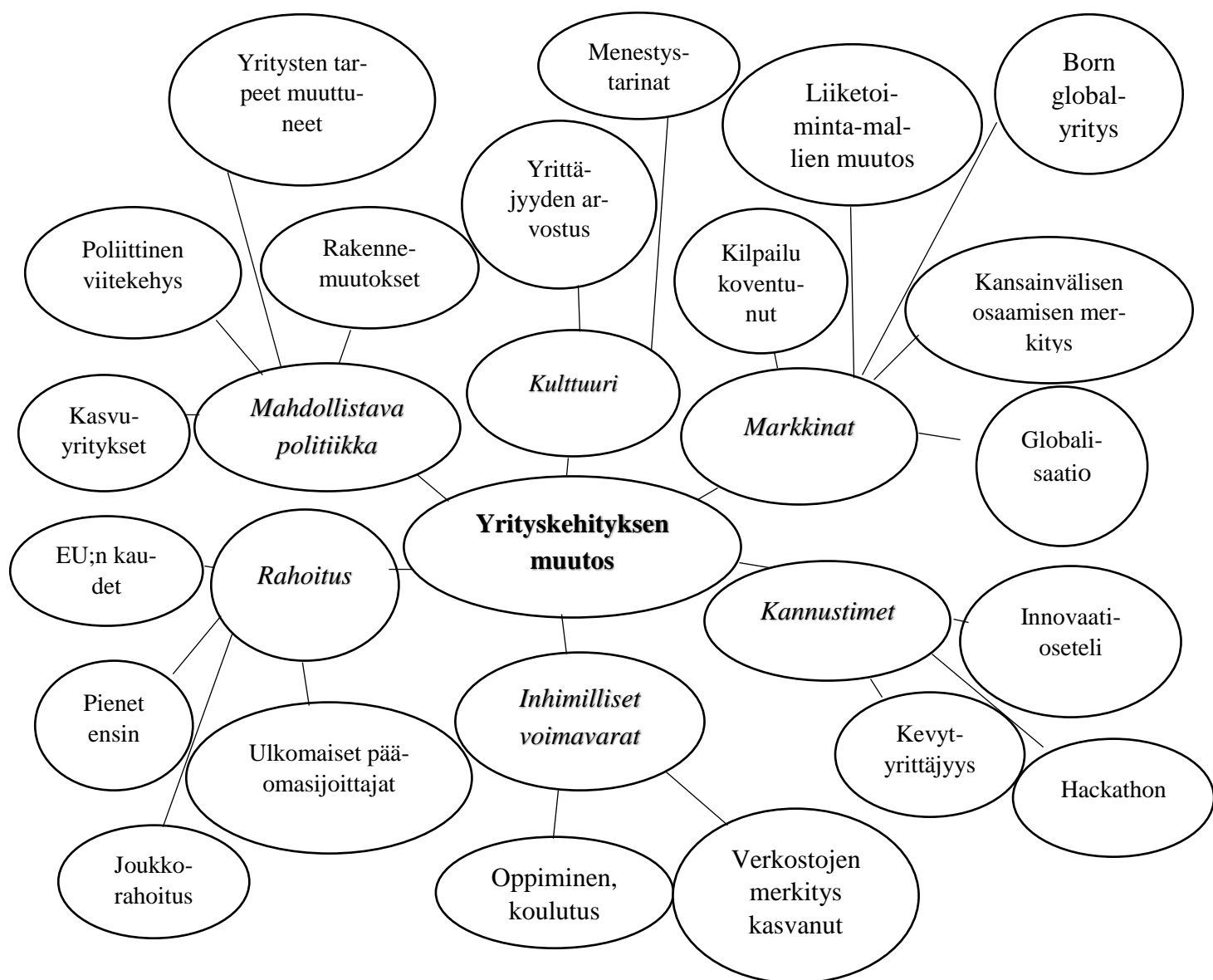
Tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Teemoittelu valittiin analyysikeinoksi, koska tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemat johdettiin Isenbergin yrittäjyys ekosysteemimallista. Isenbergin mukaan yrittäjyyden ekosysteemi rakentuu kuudesta pilarista, jotka ovat mahdollistava politiikka, rahoitus, kulttuuri, kannustimet, inhimillinen pääoma ja markkinat. Näillä elementeillä uskotaan olevan rooli yrittäjyyden edistämisessä. Malli voidaan nähdä myös yrittäjyyden kehittymistä ekosysteemiksi selittävänä teoriana. (Isenberg 2016, 571-572.)

Isenbergin mallin teemat valittiin, koska haluttiin ymmärtää yrityskehityksen muutosta laajemmasta näkökulmasta. Malli tarjoaa uuden ja omaleimaisen näkökulman taloudellisen toiminnan maantieteelliselle ryhmittelylle (Mason & Brown 2014, 8). Yrittäjyyskirjallisuutta on kritisoitu keskittymisestä luonteen ja toiminnan tutkimiseen niin yritysten ja yksilöidenkin. Jättäen huomioimatta yrittäjyyden laajemman näkökulman tarkastelun, kuten mikä on alueellisten, sosiaalisten ja ajallisten puitteiden merkitys yrittäjyydessä. (Alvedalen & Boschma 2017, 890.) Laajempi näkökulma on tärkeä yrityskehityksen kanalta, koska näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa politiikan keinoin. Seuraavassa luvussa käsitellään sisällönanalyysin tulokset.

6 ANALYYSIN TULOKSET

Analyysissa aineistoa tarkasteltiin kuuden teeman näkökulmasta, jotka pyrkivät vastamaan siihen, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet yrityskehityksen muutokseen. Yrityskehityksen muutosta tarkastellaan mahdollistavan politiikan, rahoituksen, markkinoiden, kannustimien, kulttuurin ja inhimillisten voimavarojen näkökulmasta. Kuvioon 1 on tiivistetty kaiken aineiston perusteella yrityskehityksen kokonaiskuva. Mahdollistavassa politiikassa on analyysin perusteella kyse EU-politiikan toteuttamisesta, rakennemuutoksista ja kasvuyritysten merkityksen kasvusta niin talouden kuin työllisyyden hoidossa. Markkinat ovat avoimet ja globaalit, born global- ilmiö vaikuttaa vahvasti ja kilpailu on koventunut. Rahoituskanavat ovat murroksessa, Euroopan unionin ja yksityisten pääomasijoittajien rahoituksen merkitys on kasvanut. Kulttuuri on muuttunut, yrittäjyyteen liitetään positiivinen mielikuva. Menestystarinat vahvistavat tätä ilmiötä. Innovaatioaseteli ja Hackathon ovat uusia kannustimia. Inhimillisissä voimavaroissa korostuvat oppiminen ja verkostot. Yritys saa verkostoista osaamista, tietoa ja liiketoimintaa.

Kuvio 1 Analyysin tulokset



6.1 Mahdollistava politiikka

Poliittinen viitekehys vaikuttaa elinkeinopolitiikan toteuttamiseen, niin kaupungin, maakunnan, valtion kuin Euroopan unionin. Toinen mikä vaikuttaa politiikkaan on taloudellinen tilanne niin valtion ja kaupunkien, mutta myös yritysten taloudellinen tilanne.

Teknologiakylästä kiihdyttämöihin

Haastatteluiden mukaan yrityskehityspalveluita on tuotettu, koska on nähty, ettei yksityinen markkina hoida tiettyjä asioita. (kts. Paasivirta & Saapunki 2005, 20; Pietarainen, 2001 13). Toisaalta korostetaan, ettei julkinen puoli saa olla markkinahäirikkönä. Haastateltavien näkemyksen mukaan yrittäjät tietävät parhaiten, miten yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Haastatteluissa nousi esille julkisten toimenpiteiden oikeutus puuttua elinkeinoelämään, missä tilanteissa oikeutus puuttua on olemassa ja missä tilanteissa markkinoiden tulisi hoitaa tilanne. Haastava kysymys, eikä varmasti ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Haastateltavat kokivat, että julkisen puolen rooli vaikuttaa elinkeinoelämän kehitykseen suorilla yrityksiin kohdistuvilla toimenpiteillä on kaventunut vuosien saatossa. Tähän vaikuttaa Euroopan unionin lainsäädäntö. (kts. Heuru et al. 2011, 183–184) Haastateltavien näkemyksen mukaan julkisen puolen kaventuneeseen rooliin vaikuttaa markkinaehtoinen kehittämisen korostuminen. Kehittämistä tehdään avoimessa globaalissa markkinataloudessa sekä haastateltavat toimivat isolla kaupunkiseudulla, joten yksityisiä palveluita on tarjolla runsaasti. Kehittäminen on hyvin pitkälti markkinalähtöistä, koska toimitaan avoimessa ja globaalissa taloudessa.

”Tällainen markkinainterventio markkinapuutteen vuoksi tehty interventio on ollut perusteltu, mutta niin kuin mä sanoin mä näen tämän pienentyvän entisestään.” (asiantuntija)

”...meillä on enemmän semmoista markkina- ja bisnesvetoista tämä kehittyminen.” (asiantuntija)

Julkisten resurssien käyttö tulisi olla mahdollisimman tehokasta, joten toimenpiteitä pyritään kohdentamaan sinne, missä on paras panos-tuotos-suhde. Kaupunkien rajalliset resurssit ovat haaste, mikä vaikuttaa toimenpiteisiin. Elinkeinopolitiikkaa toteuttaessa on

muistettava ns. politiikan tehokuuden puute, haasteena on löytää politiikan keinoja, joilla syntyy tarpeeksi hyötyjä (kts. Pietarinen 2001, 13).

”..tämä luo suuren haasteen tälle julkiselle puolelle ohjata niitä resursseja ja tekemistä sitten niin sanotusti oikeisiin...” (asiantuntija)

”... kaikki nämä pistää vaatimuksia sinne julkiselle puolelle, että mitä nyt yritetään tehdä ja ollaanko ajallisesti oikeassa vaiheessa oikealla tavalla. Onko ne asiat joita 2018 yritetään tehdä, niin olisiko ne pitänyt olla jo 3 vuotta sitten? Tämä on sitten se tietynlainen haaste julkisen ja yksityisen rajapinnassa, joka liittyy nyt sitten myös tähän yrityskehitykseen.” (asiantuntija)

Yrityskehityksen tavoitteena on saada aikaan kasvuyrityksiä niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla, joilla on mahdollisuudet laajentua. (kts. Mason et al, 2009, 8.) Ennen panostettiin isoihin yrityksiin. (kts. Wilenius 2004, 51.) Tällä hetkellä painopiste on siirtynyt pieniin ja keskisuuriin yrityksiin enemmän, varsinkin teknologiapainotteisiin. (vrt. Mason & Brown 2011, 214).

”...ennen on ehkä panostettu niihin isoihin yrityksiin. Uutisoinnissa oli nää Metso ja UPM nää isot toimijat.” (yrittäjä)

”... aloittaville yrityksille mielellään sellaisille, joilla on kasvupotentiaalia. On sellainen idea missä skaalautuvuusmahdollisuuksia ja kasvupotentiaalia kansainvälisestikin.” (asiantuntija)

”..teknologianpainotteinen onhan se tietenkin edelleen toisaalta se on ihan luonnollista, kun ajatellaan kasvuyrityksiä, koska ne yleensä on teknologiayrityksiä.” (asiantuntija)

Toimintaympäristön muuttuessa yrityskehityskin on muuttunut. Nykypäivänä liiketoimintamallien ja toimintatapojen muuttuessa yritysten tarpeet ovat muuttuneet. Kasvuyritykset tarvitsevat osaamista ja tietoa ja niiden merkitys tuotannontekijöinä on kasvanut. Tämä lisää isojen keskittymien vetovoimaa, minne on kasaantunut tietoa, osaamista ja koulutusta. (kts. Ohmae 1995,3; Pietarinen 2001, 25.) Ennen julkiset yrityspalvelut keskittyivät enemmän neuvontaan, esimerkkinä elinkeinoasiamies. Digitalisaatio on vienyt palveluita internetiin, josta löytyy todella paljon tietoa liittyen yrityspalveluihin. Voidaan

ajatella, että jos yrittäjällä herää kysymys mihin tahansa asiaan liittyen niin vastausta etsitään ensin internetistä.

”...tietoliikennetekniikan ja tietotekniikan kehittyminen, niin se on nyt muuttanut kaiken, niin miksei se muuttaisi yrityskehitystä...” (asiantuntija)

Maailman trendit vaikuttavat myös Suomessa, koska rajoja ei ole, niin tieto liikkuu vapaasti. 1980-luvun lopussa oli trendinä scienceparkit, tiedepuistot ja teknologiakeskukset. Niiden toiminta-ajatuksena oli teknologisen osaamisen valjastaminen yritysten käyttöön. (kts. Männistö 2002, 39; OECD 1996, 14.) Tampereella teknologiakeskuksen käynnistämiseen vaikutti teollisuuden rakennemuutos. 1970-luvulta alkaen Tampereen seudulta katosi tenavake-teollisuudesta eli tekstiili, nahka, vaate ja kenkäteollisuudesta 15 000 työpaikkaa ja metalliteollisuudesta 8000 työpaikkaa 1990-luvun alussa. (Jääskeläinen 2006, 56). Julkisen puolen oli pohdittava uusia suuntia kehitykselle, kun teollisuus ei tarjonnut enää työpaikkoja. Teollisuuden kasvuvaiheessa Tampere ja Oulu panostivat korkeamman koulutukseen hankintaan, mikä auttoi niitä myöhemmässä kehityksessä. (kts. Wuori et al. 1999, 33.) Teknologiakeskusten haasteena oli osaamisen siirtyminen yritysten tarpeeseen. Ensin tarjottiin tilaa, mutta sitten huomattiin, ettei tila riitä vaan tarvitaan kanavat siirtämään osaamista. (Marshall 1961, 271–273.) Kanavien lisäksi tarvitaan yhteisiä intressejä ja aktiivista verkostojen kehittämistä. (kts. Jääskeläinen 2006, 96.) Voidaan ajatella, että yhteistyön avulla yritykset hakevat uusia ideoita ja korkeakoulut pystyvät rakentamaan uutta yritys yhteistyötä.

”... silloin puhuttiin scienceparkeista, tiedepuistoista ja teknologiakeskuksista. Se tuli siihen tarpeeseen korkeakouluissa on semmoista teknologista osaamista. Millä tavalla teknologinen osaaminen voisi hyödyntää yrityksiä mahdollisimman hyvin?” (asiantuntija)

”... se ei ole niin ollenkaan itsestään selvää että se osaaminen tarjoutuu yliopistolta tai korkeakoulusta yrityksen tarpeeseen.” (asiantuntija)

”...kohtaamisympäristössä, jossa tutkijat ja yritysmaailma kohtaa. Jossa yritykset voivat hyödyntää opiskelijoiden osaamista harjoitustöiden ja diplomitöiden muodossa...” (asiantuntija)

Yksi yrityskehityksen tavoite on aina ollut toimintaympäristön luominen, ja se on edelleen keskeinen elementti. (kts. Paasivirta & Saapunki 2005, 13.) Nykypäivänä toimintaympäristöä kehitetään vastaamaan yritysten tarpeisiin. Teknologiakylien tavoitteena oli luoda alusta, mikä tukisi kasvuun päässeitä yrityksiä. Yritykset saivat käyttöönsä ympäristön, jossa olisi palvelut ja infra kuten yhteiset neuvottelutilat, aulapalvelu ja parkkitilat. Näissä hyödynnettiin jakamistaloutta. Tähän tuli mukaan myös yksityisiä toimijoita. Yksityiset toimijat tarjosivat tilaa ja yrityskehityspalveluita. (kts. Neva-aho 1995, 4, Paasivirta & Saapunki 2005, 37.) Kunnat rahoittivat teknologiakeskuksia, koska niiden avulla pyrittiin lisäämään kuntien vetovoimaa ja kannustettiin yrityksiä hyödyntämään tutkimusta ja koulutusta. Teknologiakeskusten tavoitteena oli edistää alueen talouskasvua (Jääskeläinen 2006, 93).

”...tieteen pyhää maata jota kaupallisuus ei saa tulla saastuttamaan, oli se asetelma.”
(asiantutija)

”...nyt me ollaan haluttu avata yliopisto resurssina yrityksille. Ensinnäkin me ollaan haluttu rikkoa siilot.” (asiantuntija)

”... yksityinen toimija on tullut ne on jopa tällaisia tilafirmoja, joiden bisnes on ne tilat ja ne tuo siihen päälle erilaisia palveluita samaan hintaan tai paketoituun hintaan tai sitten on tällaisia yrityskehityssparraajia ja ne tekee sitä työtä joko ottaa pienen siivun yrityksestä sitä työtä vastaan tai sitten ne sijoittaa vähän ja kytkeytyy sillai siihen firmaan.” (asiantuntija)

Osaamiskeskustoiminnan synnyn taustalla vaikutti ajatus siitä, että ideat on kaupallistettava ja niiden on hyödynnettävä olemassa olevaa yritystoimintaa. Tämä kytki kehittämisen vahvemmin alueeseen. (kts. Asheim et al. 2015, 2-4.) Elinkeinopolitiikan näkökulmasta osaamiskeskusohjelman myötä paikallisten toimijoiden oli valittava kehittämislinja ja tarkasteltava toimintaansa kriittisesti. Osaamiskeskustoiminnan nähtiin yhdistävän paikallisia toimijoita. Osaamiskeskustoiminta nähtiin myös irrottautumisena katoavasta vanhasta teollisuudesta ja kiinnityksenä tulevaisuuteen. (Jääskeläinen 2006, 57.)

”helpotetaan osaamisen siirtymistä olemassa olevien yritysten käyttöön. Siinä oli osaamiskeskusohjelmat, konerakentaminen, automaatio, ict, digitaalinen media, terveysteknologia, kips (knowledge-intensive-business-service), meillä oli viisi ohjelmaa.” (asiantuntija)

”aluepolitiikka osaamisohjelman näkökulmasta oli hirveän hyvä. Lähdettiin rakentamaan tämmöisiä alueellisia klustereita 100 kilometrin jonkun kaupungin ympäristöstä Tampereen, Oulun, Vaasan ympäristö.” (asiantuntija)

Vuosina 2004–2005 osaamiskeskusohjelma ajettiin alas, minkä taustalla vaikutti toiminnan selkeyttäminen. Mahdollisesti taustalla vaikutti myös julkiselle sektorille rantautunut uusi julkinen johtaminen, joka perustuu organisaatioiden pilkkomiseen, jotta voidaan asettaa tavoitteet. Organisaation päästessä tavoitteisiin, se palkitaan. (Osborne, 2006, 397.) Osaamiskeskusohjelman haasteena oli pirstaleisuus. Rahoitus oli jakautunut moniin kanaviin ja ohjelmia hallinnoitiin useissa puolijulkisissa organisaatioissa. Toimintakenttä oli monimutkainen. (Jääskeläinen 2006, 58.)

”... kaupunki oli sitä mieltä että sitä rahaa, tuottoa ei pidä käyttää yrityskehitystoimintaa eikä tämmöiseen projektien hallintaan. Kaikkien näiden liiketoiminta-alojen täytyy elää yksin.” (asiantuntija)

”...virtaviivaistetaan ne kolme liiketoimintaa pantiin omiin koreihinsa. Kiinteistöliiketoiminta ei saa rahoittaa yrityskehitystoimintaa, sen on pärjättävä omillaan ja osaamiskeskustoiminnan ja projektien pärjättävä omillaan.” (asiantuntija)

Suomen tärkeimmät kilpailutekijät globaalissa taloudessa ovat julkisen sektorin panostukset tutkimus ja kehitystoimintaan, osaamisen ja tuotekehitystoiminnan kustannustehokkuus, yliopistojen sitoutuminen yritysten kehitystarpeisiin, tuotanto- ja osaamisraken- teen monipuolistuminen tietoliikenneteollisuuden kasvaessa metsä- ja metalliteollisuuden rinnalle. Tämä on ollut tärkeää, suomalaisen teollisuuden valmistuksen ja kokoonpanon osittain siirtyessä halpatuotantomaihin. (Jääskeläinen 2006, 20.)

Hautomotoiminta oli vastaus yritysten tarpeisiin ja systemaattisen yhteistyön kehittämiseen yliopistojen ja yritysten välille. Hautomotoiminnassa opiskelijat pääsivät tekemään töitä yritysten tarpeiden kanssa. Toinen näkökulma hautomotoimintaan on yrittäjän edellytysten tukeminen ja varsinkin oppiminen. Hautomoajan jälkeen yksilöt olivat valmiimpia yrittäjyyteen. Esihautomossa kehitettiin liikeideaa ja valmiuksia perustaa yritys. (kts. Gadd & Saurio 2002 18-31.)

”...miksi se lähti liikenteeseen opiskelijat pääsivät tekemään mielekkäitä hommia yritysten antamista haasteista demoja todellisiin yritysten tarpeisiin. Todellisten yritysten todellisiin yritysten tarpeisiin ettei vaan harjoituksia harjoitusten vuoksi.” (asiantuntija)

”...sulla on siinä yrityksessä vaiheita ensin se hautomovaihe, jolloin yritetään saada se tuote mahdollisimman selkeäksi että rupee olemaan kassavirtaa sisälle, jolloin se pitää tavallaan sen toiminnan fokusoinnin siihen liittyvän rahoituksen aikaansaaminen ja sen positiivisen kassavirran aikaansaaminen.” (asiantuntija)

”...sitten taas ne jotka lähti hautomoon ja starttasi toiminnan ne oli sitten valmiimpia ja jonkun seulan läpi.” (asiantuntija)

Kiihdyttämöt nähtiin hautomoiden seuraavana vaiheena sekä nopeampana ja systemaattisempaan kuin hautomotoiminta. Kiihdyttämöissä korostui liikeidean kirkastaminen, jota tehtiin valmennuksen avulla. Ammattitaitoinen henkilökunta on avainasemassa. He tukevat yrittäjää viemällä liiketoimintaa oikeaan suuntaan ja kertovat, mihin asioihin kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota, jotta ideasta syntyisi liiketoimintaa.

”...mutta se aikaisempi olihan sulla tietyllä tavalla hautomo on semmoinen mistä syntyy se ensimmäinen liiketoiminta ja sitten teet jonkin aikaa ja sitten sä meet kiihdyttämöön jos sä haluat.” (asiantuntija)

”...hautomossa sä olet tallissa vuoden max kolme niin nämä kiihdyttämöt on tämmöisiä nopeampia juttuja.” (asiantuntija)

”...nyt yritetään mahdollisimman äkkiä varsinkin jos on vähän isompi tiimi, joka sitten niin kuin tässähän on mahdollisuus rakentaa liiketoimintaa niin sitten mennään siihen kiihdyttämövaiheeseen aika nopeasti.” (asiantuntija)

Haastatteluissa nousi esille hautomoiden haasteet. Toisaalta voidaan ajatella, että ensimmäisten hautomoiden aikana ei ollut vielä tietoa hyvistä käytännöistä, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat eivät toimi. Hautomoista opittiin, ja näitä oppeja hyödynnettiin kiihdyttämöissä. Ongelmakohtina nähtiin systemaattisuuden puute, yritysten sitoutuminen toimintaan, yritysten motivaatio ja hautomohenkilökunnan osaamattomuus. Aktiivinen tiimi on tärkeä, jotta saadaan hautomo- ja kiihdyttämöajasta isoin hyöty yrittäjälle. Aktiivisuutta ei voi tuoda ulkopäin vaan se on yksilön ominaisuus. Tiimin pitää olla sitoutunut ja motivoitunut oppimisprosessiin.

”...yritykset olivat siellä kun siellä oli vähän subventoitu vuokra tai muuten tarpeeksi pieni tila vaikka olisi markkinavuokra niin ne yritykset jäi sinne.”

”...ehkä niissä hautomoissa muinoin oli vähän semmoista hengailua ilman tämmöistä systemaattista napakasti menemme eteenpäin step-by-step-tyyppistä sopivaa paineistusta.” (asiantuntija)

”...siihen aikaan ei ollut oikein kunnon konsepteja tähän (hautomoihin)...” (asiantuntija)

Kiihdyttämötoiminta oli vastaus elinkeinopolitiikan haasteisiin, jossa tavoitteena on löytää yrityksiä, joilla on mahdollisuudet synnyttää uutta liiketoimintaa. Tyypillisessä liiketoiminnassa korostuu yrityksen mahdollisuudet laajentua ja mahdollisuudet kansainvälisille markkinoille. Kiihdyttämötoiminta myötäilee kasvuyrityksiin kohdistuvaa elinkeinopolitiikkaa. Nykypäivänä yritysten liiketoiminta linkittyy vahvemmin digitaalisuuteen (Autio & Rannikko, 2017, 17). Toinen syy on liiketoiminnan siirtyminen tuotebisneksestä palvelubisnekseen. Tampereella näkyi ja näkyy vahvasti Nokian tarina eli paikan historia.

”...se lähtökohta oli tämmöinen perinteinen startuppi on maksimi 4 ihmistä. Nämä on niiden kaikkien määrittelyiden mukaan, jos sä aloitat niin siinä ei kannata olla enempää niitä ihmisiä, mutta Microsoft-polku yhteisössä vapautui aika paljon ihmisiä yhtä aikaa.” (asiantuntija)

”... 2010 Nokia oli maailman suurin älypuhelinvalmistaja. Nokia oli tuotebisneksessä. Se myi puhelimia, joita se oli itse kehittänyt eri käyttäjäryhmille. Nokialla oli 500 erilaista puhelinmallia kaiken tyyppisille segmenteille. Sitten tuli iPhone tuli markkinoille 2007. Se oli palvelubisneksessä. Sillä oli vain yksi puhelinmalli. iPhone , sitten 4, sitten 5 nyt on 6. Oli vaan yksi pääpuhelinmalli ja sitten oli kehitetty palvelualusta. Sadat tuhannet intohimoiset yrittäjät myyvät kehittämiään ja rakastamiaan ratkaisuja. ” (asiantuntija)

Rakennemuutokset vaikuttavat yrityskehityksen toimenpiteisiin ja haastateltavat kokivat, että tälläkin hetkellä eletään murroksessa. Voidaan pohtia, vaikuttaako taustalla maakuntaudistus. Maakuntaudistuksessa työllisyys- ja yrityspalvelut eli kasvupalvelut viedään kunnilta maakunnille. Huomioitavaa on, että maakuntaudistuksen jälkeen kuntien elinvoimarooli vahvistuu kuntien toiminnassa. Poliitiikan tarvetta voi muokata talouden rakenteen kehitys, mikä vaikuttaa siihen, mikä on tehokkain politiikan väline. (Pietarinen 2001, 13.)

”...nääh mitä on tapahtunut viimeisen 10 vuoden aikana on aika pitkälti rakennemuutosten kautta.” (asiantuntija)

*”...tässäkin ollaan nyt nokia rakennemuutosten kautta on tietynlainen murros me-
nossa.” (asiantuntija)*

*”...yrityskehittämiskenttä startuppienkin osalta on tällä hetkellä jonkin näköisessä kaa-
ostila on vähän turhan kova sana mutta olisiko se murrostila kaunis sana?” (asiantun-
tija)*

Alueiden kehitykseen vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Haastateltavat nostivat esille Nokian tarinan, kuinka Nokian menestys ja toiminnan loppuminen ovat vaikuttaneet Tampereen seudun elinkeinoelämään. Nokian toiminnan loppumisen jälkeen it-sektorille jäi paljon työttömiä. Nokian toiminnan loppuminen oli iso kolaus Tampereen aluetaloudelle niin menetetyissä verotuloissa kuin työttömien määrässä. Voidaan ajatella, että Nokia Bridge-ohjelma oli menestys Tampereen elinkeinopolitiikan näkökulmasta. Ohjelma auttoi työttömiä työllistymään ja kannusti yrittäjyyteen. Näistä työttömistä rakentui vahva pohja it-alan start-up- yrityksille. Ohjelman vaikuttavuutta on mitattu ja tulokset olivat hyviä. (kts.Kiuru, Handelberg & Rannikko, 2013.)

*”...täähän on yksittäinen esimerkiksi että Nokia Bridge-ohjelma siinä syntyi vajaa 450
yritystä Suomeen syntynyt erikokoisia.” (asiantuntija)*

*”...niille annettiin semmoinen ohje alkää rajoittako sitä määrää mutta toki ei nyt kaikki
voi omistajia olla startup-yrityksestä ensimmäisestä päivästä lähtien vaikka 10 ihmistä,
jos niillä rahoitus ja nämä grantit siinä vaiheessa olemassa että ne pystyy tekemään tuo-
tekehitystä ja sitä tuotetta ja siitä asiakastoimeksiantoa heti että ne saa sitä liiketoimin-
taa.” (asiantuntija)*

Kiihdytysohjelmat nähtiin yritysten kannalta ovia avaavana mahdollisuutena. Kilpailu on kovaa. Yritys voi saavuttaa näkyvyyttä ja kiinnostusta kiihdyttämöohjelman kautta, mikä voi olla tärkeää yrityksen alkuvaiheessa. Haastateltavat kokivat, että kiihdyttämöohjelmaan pääsy on jo yksi meriitti. Kiihdytysohjelmiin pääsystä on kilpailua yritysten välillä. Ohjelma on systemaattinen. Kiihdyttämöohjelmien tavoitteena on myös löytää yritykset, joilla on mahdollisuudet laajentua kansainvälisesti. Haastateltavat nostivat esille myös muiden maiden esimerkkejä kiihdyttämötoiminnasta. Voidaan ajatella, että tässä on kyse vertailuarvioinnista, muualta maailmoilta etsitään hyviä käytäntöjä ja tuodaan niitä

omaan toimintaan. Varsinkin kun mietitään, miten omaa toimintaa pystytään kehittämään.

”...vähän niin kuin uudella tehtaalla on Tampereella ollut kanssa tää startup-programme. Sä oot vähän niin kuin koulun penkillä. Mun mielestä se on oikea tapa niille alkaville yrityksille. Mennään aika systemaattisesti mutta nopealla aikataululla toimiikohan.” (asiantuntija)

”...sä pääset tietyn kynnyksen yli ja sun tunnettavuus lisääntyy ja sijoittajat ja asiakkaat kiinnostuu ihan heti tavalla, kun niistä miljoonista jotka pyörii omissa kammioissaan.” (asiantuntija)

”..mulla on muutama vaan muutama esimerkki Dubai ja Berliini esimerkkejä tämmöisestä uuden tyyppisestä. Dubai on enempi semmoinen kaupunki tarjoaa vaan kontakteja niihin asiakkaisiin se on hyvin löysä. Kun taas Berliini on enempi koulumainen systemaattinen...” (asiantuntija)

Yksi kiihdyttämökonseptin tavoite on yrityksen liikeidean kirkastaminen. Kiihdyttämöputken jälkeen yrityksellä on kirkkaampi visio liikeideasta, siitä mitä myydään ja kenelle. Menetelmän avulla etsitään yrityksiä, joilla on kasvupotentiaalia. Voidaan ajatella, että kiihdyttämöohjelmat ja yrityshautomot ovat elinkeinopolitiikan tuloksia, kun on siirrytty toisaalta pienten ja keskisuurten yritysten tukemiseen sekä innovaatiopolitiikka on ottanut vahvemman roolin elinkeinopolitiikassa. Innovaatiopolitiikka nähdään tärkeänä elementtinä taloudellisen suoriutumisen kannalta, mutta se on myös osa ratkaisua haasteisiin, joita yhteiskunnassa nousee (Edler & Fagerber 2017,2). Haastateltavat nostivat esille haasteen, joka liittyy innovaatioiden kaupallistamiseen, joka on haaste suomalaisessa insinöörikeskeisessä yhteiskunnassa. Kaupallistaminen on haastavaa, verrattaessa vaikka Yhdysvaltoihin.

”... vaikka sun bisnes ei kehity samassa tahdissa sulle tulee kuitenkin päähän semmoinen frame siitä, näin tää voisi mennä ja nää asiat pitää hoitaa enemmän tai myöhemmin, että päästään eteenpäin.” (asiantuntija)

”...startupeissa että vaikka se olisi kovaa tutkimusta ja kovaa teknologiaa kovia keksintöjä. Kuinka niistä sitten tehdään oikein innovaatioita viedään tuonne ihmisten ilmoille yhteiskuntaan tarkoittaa tietysti kaupallistamista.” (asiantuntija)

”...kun lähdetään kansainvälistymään, lähdetään myymään markkinoimaan, mitkä on klassisia suomalaisten pullonkauloja.” (asiantuntija)

Haastatteluiden mukaan toimintaympäristön muutokset vaikuttivat hautomoista kiihdyttämöihin siirtymiseen. Tekniikka on kehittynyt ensimmäisistä hautomoista. Uusi ilmiö yrityskentässä on yrityksen sisäiset startup-yritykset, joilla on samat haasteet kuin muillakin startup-yrityksillä. Mistä löydetään liiketoimintaa?

”... todettiin että hei tähän pitää olla jotain vauhdikkaampia menetelmiä, sitten ruvettiin tekeen tällaisia nopeutettuja juttuja vuoden kiihdyttämöputkia, joilla on 14 kuukauden kiihdyttämöputkia ja jollain kahdeksan näin eteenpäin. ”

”...nykyisinhän on tää kynnys perustaa vaikka startup on matala jolloin sä et ole tarttanut niin pitkää aikaa, jos lähdet tekeen jotain mobiilipalvelua niin joku 3-6 kuukautta sun pitää saada siinä jo aika paljon aikaseksi. Ennen kun sä lähdit tekeen semmoista palvelua, sä tarvit omat serverit vaikka mitä sun tota, ei ollut pilvipalveluita. Mitkä nykyisin saat toista vaan heti käyttöösi.” (asiantuntija)

”...mutta se kuinka löydetään se juttu niin se on se juju startupeissa. Toki suuretkin tekee sitä ja nyt puhutaan internalstartupeista suuryrityksistä. Kuinka se hallitaan, että sulla on se ison yrityksen pääpointti ja sitten sä teet sinne sisäisiä startupeja ja lähdet hakemaan niitä uusia bisnesalueita...” (asiantuntija)

Hautomo- ja kiihdyttämötoiminnalle nähtiin olevan tarvetta. Ne vastaavat yritysten erityyppisiin haasteisiin. Oppiminen on molemmissa keskiössä. Verkostoyhteiskunnassa oppiminen on tärkein prosessi ja tieto on tärkein resurssi. (kts. Männistö 2002, 30; OECD 1996, 14.) Nämä ovat kaksi asiaa, jotka korostuvat niin hautomotoiminnassa kuin kiihdyttämöissä.

”...molempia varmaan tulee oleen ja sekamuotoja. Missä se raja menee niin vaikea sanoa ehkä kummistakin maailmoista voi oppia.” (asiantuntija)

”... jos sä lähdet tonne b2b tekee jotain konepuolelle tai konerakennuksen tai jonnekin liikkuviin koneisiin, tai muuta tällaista tai voimalaitoksiin tai tämmöiseen niin ei se kolmessa kuukaudessa tai kuudessa kuukaudessa synny.” (asiantuntija)

Haasteet yritysten ja julkisen rajapinnassa

Kilpailu on koventunut ja muutosvauhti on kiihtynyt, jotka asettavat haasteita elinkeinopolitiikan toteuttamiselle. Dynaamisuuden kasvaessa julkisen puolen on lisättävä ketteryyttä ja kokeiltava rohkeasti uusia tapoja tehdä yhteistyötä yksityisen puolen kanssa. Haastattelevat nostivat esiin perusviranomaisen tavan toimia, mikä ei ole tätä päivää. Toimintaympäristö on kompleksinen, joten riskinottoa tarvitaan ja virheiden tekemistä ei saa pelätä.

”...se haaste on tietyllä tavalla muutosvauhti, miten siinä sitten pysytään. Aika paljon näitä tilastot ja kaikki on jälkijättöistä eli tavallaan katsotaan peruutuspeiliin, mitä on tapahtunut kun pitäisi ennustaa sitä tulevaisuutta.” (asiantuntija)

”...tavallaan se riskinottoa jopa pienissä asioissa on täysin minimaalista, niin sillä ei vaan pärjää.” (asiantuntija)

”...yksityistä pääomaa joka haluaisi sijoittaa ja ottaa sen ikään kuin markkinoille tuloriskin ja investointiriskin, niin yhteiskunnan pitäisi kyllä sillä tavalla aina tällainen hanke jos puhutaan sitten pienemmästä tai suuremmasta euromäärästä. Aina sen investorin pitäisi päästä toteuttamaan se hanke...”

Haastatteluista nousi esille julkisen puolen päätöksenteon hitaus, mikä aiheuttaa haasteita yhteiskunnan kaikista dynaamisimmille organisaatioille eli yrityksille. Haastatteluissa nousi esille myös vastuun pakoilu, ennen uskallettiin tehdä rohkeammin päätöksiä. Voidaan ajatella, että vastuun pakoilu on johtamisen puutetta, mikä johtuu vallan siirtymisestä verkostoihin. Julkisella puolella ei ole keinoja johtaa verkostoja. (kts. Sotara & Linnanmaa 1999, 102) Toisaalta voidaan ajatella, että verkostojen tavoitteet ovat pirstaleisia ja verkoston toimijoilla on erilaiset tavoitteet, mikä tuo haasteita. (Klijn 2008, 519-520)

”...ei ihmetytä yhtään että, miksi yritykset lähtee kaupungista pois, kun sieltä ei oikeasti saa mitään vastauksia.” (yrittäjä)

”...pitäisi asettaa selkeämmin tavoitteita ja niille tavoitteille vastuutta.” (asiantuntija)

”...jos kaupunki on se joka pilotoi jotakin ja jos päätöksen tekeminen isommassa kaupungissa kestää kuukasia puoli vuotta niin sehän on valovuosi sille pienelle yritykselle.” (asiantuntija)

”...ihmiset sanoo että aikaisemmin oli se oli helpompaa täälläkin mutta jossain kohtaa se byrokraattisuus ja kasvottomuus tuli.” (yrittäjä)

Nykymaailma asettaa yrityskehitystoimijoille kovia vaatimuksia. Yrityskehityspuolella toimitaan globaalissa toimintaympäristössä. Yritysten välinen globaali kilpailu on kovenunut, mikä korostaa asiantuntijatiedon merkitystä. Haastateltavat kokivat haasteena lisäarvon tuottamisen yrityksille. Kansainvälisessä kilpailussa menestyvät toimialansa parhaimmat yritykset, joten mikä on se lisäarvo, mitä julkinen puoli voi tarjota yrityksille. Lisäarvoa syntyy ohjaamalla yritys oikeisiin palveluihin. Aineistosta nousi esille myös näkemyksen tarjoaminen yrityksille. Yrityskehitystoimija kerää informaatiota kansainvälisistä markkinoista, asiakkaista ja saman alan kilpailijoista, jolloin pystyy tarjoamaan yritykselle näkemyksen toimialasta ja mahdollisuuksista ja haasteista.

”...se lisäavo minkä se yrityskehitystoimija tuo niin se ei voi olla informaation pirstaleita...” (asiantuntija)

”... eikä me sitten välttämättä mennä tai oikeastaan halutakkaan mennä sinne yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen niin paljoa.” (asiantuntija)

”...hyvän yrityskehittäjän tarvii olla jack of all grades and master at least five. tarvii tietää ihan järkyttävä määrä kaikesta tähän maastoon liittyvästä mutta sekään ei riitä vaan sitten tarvii olla joidenkin alojen tosi asiantuntija.” (asiantuntija)

Aineistosta nousi esille julkisen puolen kompastuskivi on asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys yrityskehityspalveluissa tarkoittaa asiakkaiden eli yritysten tarpeiden tunnistamista. Kenelle niitä palveluita järjestetään? Miten tuotetaan lisäarvoa yrityksille? Julkinen puoli koetaan helposti byrokraattisena ja politiikan koetaan vääristävän päätöksenteoa. Nämä asiat mahdollisesti luovat esteitä avoimelle ja välittömälle vuoropuhelulle julkisen ja yksityisen sektorin välille. Manniche (2012, 1837–1838) korosti myös, että onnistuneen innovaatiopolitiikan keskeinen tekijä on vuorovaikutus. Tietojen ja mekanismien siirtämisen on oltava monella tavalla tehokasta. Yrittäjillä ja yrityksillä ei ole aikaa hukattavana tiedon etsimiseen. Tiedon olisi siirryttävä sujuvasti rajojen yli esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

”..mutta jos julkisella puolella on kaiken maailman yrityspalveluita, koulutuspalveluita, henkilöstöpalveluita, kyllä siellä pitäisi jalkautua yrittäjien tapahtumiin.” (yrittäjä)

”...tietoa ja informaatiota valutettaisiin sinne pk-yrityksiin.” (yrittäjä)

”... että tavallaan tulevista trendeistä se voisi olla ihan tietoa informaatiotrendejä uusia toimintatapoja ja jollakin tavalla semmoista ehkä jopa semmoista pienimuotoista koulutusta tai seminaareja.” (yrittäjä)

Yrityskehityksen haasteina nähtiin projektiluontoisuus ja sääntely. Projektiluontoisuuteen vaikuttaa EU:n hankkeet ja ohjelmakaudet. EU:n puiteohjelmatoiminnassa on tärkeää uudistuminen ja eteenpäin meneminen. EU:n hankkeet ovat haastavia pienten yritysten näkökulmasta, hankebyrokratiaa on paljon. EU:n hankkeet vaativat sitoutumista pitkälle aikavälille, esimerkiksi kolme vuotta on pitkä aika yrityksen näkökulmasta. Sääntely on lisääntynyt Euroopan Unioniin liittymisen myötä. Haastateltavat kokivat, että EU:ssa ja Suomessa tehdään sääntelyllä turhia loukkuja yrityksille. Nämä loukut estävät yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Haastateltavat vertailivat markkinoiden toimivuutta Kiinan, Yhdysvaltojen ja Venäjän kanssa, missä markkinat ovat vähemmän säädellyt. Ero sääntelyssä luo etulyöntiasemaa liittyen kilpailuun.

”...sen pitäisi mahdollistavammaksi muuttua koko ajan koska aika paljon tuntuu siltä että täällä Suomessa kyllä ammutaan niin sanotusti omaan nilkkaan aika huolella tällä holhoamisella ja sääntelyllä.” (asiantuntija)

”..lupapuolen asioita ja kaavoituksellisia asioita, jotka näitä pullonkaulakohtia tuo erityisesti.” (asiantuntija)

”...ei olla pystytty uudistuu siinä puiteohjelmatoiminnassa että tällainen standardityyppinen telecom ympäristössä toimineminen ei ole enää tätä päivää vaan internet ja nopeat asiat mitä Amerikassa on tehty. ” (asiantuntija)

Valintojen tekeminen synnyttää kilpailukykyä

Kaupunkien resurssit ovat rajalliset. Elinkeinopolitiikan toteuttaminen on pitkälti valintojen tekemistä eli kenelle palveluita tuotetaan. Mihin valintoihin panostetaan, eli minkälaisia yrityksiä, osaajia ja opiskelijoita houkutellaan niin valtion tasolla kuin globaalilla tasolla. Elinkeinopolitiikan toteuttamisessa on avainasemassa ison kuvan ymmärtäminen kansainvälisessä mittakaavassa, jotta ymmärretään miksi näitä asioita tehdään ja kenelle niitä tehdään. Tärkeintä on jaettujen resurssien tehokas käyttö. Liiketoimintamallit ovat

siirtyneet tuotebisneksestä palvelubisnekseen, mikä tarkoittaa yritysten tarpeiden muuttumista. Ennen yritykset tarvitsivat enemmän tontteja ja halleja ja nykypäivänä yritykset tarvitsevat apua palveluidensa kehittämiseen ja verkostojen rakentamiseen. Kaupungilta toivottiin kokeilualustana ja referenssinä olemista. (kts. Ryytänen 2004,53.) Haastateltavat kokivat, ettei kaupunki voi aina olla kokeilualusta tai asiakas. Valintojen tekemisessä korostuu myös tulevaisuuden näkymien ennustaminen.

”...yritysten kannalta kaupunki voi olla tällöinen kokeilualusta niin kuin tietyille palveluille ja sovelluksille jota yritykset mahdollisesti kehittää ei pelkästään julkisten palveluiden parantamiseen vaan myös kuntalaiset voi olla myös asiakkaita, jotka sitten maksaa näistä palveluista esimerkkinä liikkuminen. ” (asiantuntija)

”julkishallinnon asiakkaiden pitäisi pystyä generoimaan itsestään referenssiasiakkuuksia, joilla uusia ratkaisuja voidaan pilotoida jota voidaan muillekin myydä.”

”...kaupunki ei aina voi olla se asiakas sille yritykselle. Yritys tulee tänne kokeilee siinä toivossa, että kaupunki ostaa.” (asiantuntija)

Yksityiset toimijat ovat tulleet voimakkaammin mukaan yrityskehitysmaastoon. Toisaalta voidaan nähdä että elinkeinopolitiikan toteuttaminen on kannustanut yksityisiä toimijoita mukaan yrityskehittämiseen. Nykypäivänä julkinen puoli tuottaa palveluita yhdessä yksityisen kanssa. Siinä nähtiin myös haasteita, kuten kilpailuttaminen ja palveluiden vaikuttavuuden kontrollointi. Yksityisen puolen tuottaessa palveluita, julkinen puoli ei kykene vaikuttamaan palveluiden vaikuttavuuteen. Toki palveluiden käyttäjiä voidaan ohjata valitsemaan palveluntuottajia, joihin edelliset asiakkaat ovat olleet tyytyväisimpiä. Business Finlandin innovaatioasetelissä on toimittu tällä tavalla. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuudessa mennään enemmän siihen toimintamalliin, että julkinen tuottaa palveluita yhdessä yksityisen sektorin kanssa. Nähtäväksi jää, missä määrin tulevaisuudessa markkinatoimijoita kilpailutetaan ja missä määrin yritykset saavat valita itse palveluntuottajansa. Haasteena on varmasti palveluiden räätälöinti ja joustavuus. Julkisen puolen olisi tärkeää sitouttaa palveluntuottajat kuuntelemaan ja toteuttamaan yritysten tarpeita. Vaarana on, että yksityinen palveluntuottaja tarjoaa tietyn palvelunsa tietyllä hinnalla. Silloin palveluista puuttuu räätälöinti ja joustavuus, mitkä ovat tärkeitä elementtejä palveluiden vaikuttavuuden näkökulmasta.

”...missä määrin niitä markkinatoimijoita halutaan kilpailuttaa ja missä määrin halutaan että yritykset itse valitsee palveluntuottajansa. ” (asiantuntija)

”...ajattelutapa, että mentäis tämmöisiin vähän ketterämpiin juttuihin, että markkinaehtoisesti mutta myös joustavasti ja tämmöisillä nopeilla toimilla pystyttäisiin yrityksiä auttamaan...” (asiantuntija)

”...missä määrin me halutaan hyväksyä, että ne palvelut ei aina välttämättä onnistu mikä niiden vaikuttavuus halutaan olevan.” (asiantuntija)

Maailma muuttuu nopeasti ja toimintakenttä on haasteellinen. Aineiston perusteella kilpailukyky syntyy tulevaisuuden ennustamisesta ja reagoinnista mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Yrityskehityksen täytyy mennä eteenpäin ja kehittyä koko ajan. Tulevaisuuteen varautuminen, tarkoittaa myös trendien ennakointia ja niihin reagointia, koska elämme globaalissa maailmassa. Trendit kiertävät ympäri maapallon.

”Yrityskehittämisen pitää elää siinä niin kuin keihäänkärjessä tai aallon harjalla.” (asiantuntija)

”Mitä tänä päivänä pitäisi tehdä ja mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomioita ja paneutua, jotta 2020 asiat olisi eri tavalla.” (asiantuntija)

”Mitkä on toimenpiteet, jotka julkisella puolella olis niin kuin tehtävä, että niin tää nykyään puhutaan hienosti ekosysteemi kehittyisi ja syntyisi vahva pohja sille yritystoiminnalle ja sille kilpailukyvyille?” (asiantuntija)

Vahva pohja yritystoiminnalle syntyy toimintaympäristöstä. Alueellisen elinkeinopolitiikan tavoitteena on luoda alueelle hyvä kilpailukyky. Kilpailukyvyn vahvistamisessa on tärkeää houkutella alueelle uutta tietoa, osaamista ja teknologiaa. (Wuori et al. 1999, 12.) Kaupunkien rooli on luoda toimintaympäristöä tarjoamalla tontteja ja toimitiloja. Nykyään pelkkä tontti tai toimitila eivät kuitenkaan riitä, vaan toimintaympäristön pitää olla houkutteleva. Alueen on oltava vetovoimainen. Paikan pitää olla houkutteleva monella tasolla, niin asumisen, työnteon kuin vapaa-ajankin näkökulmasta. Vahva kunta on avainasemassa alueellisessa elinkeinopolitiikassa. Kunnan monipuoliset peruspalvelut ja elinkeinopalvelut ovat tärkeitä käytännön kysymyksissä. Innovaatioympäristöön liittyvissä kysymyksissä kuten tutkimukseen ja koulutukseen, yritys- ja teknologiarahoitukseen, työvoiman saatavuuteen ja verkostojen kehittämiseen kunta ja yritykset edellyttävät monipuolisempaa tukea ja toimintaympäristöä. (Jääskeläinen 2006, 171.) Voidaan ajatella, että elinkeinopolitiikan toteuttamisessa näkyvät virrat, joita houkutellaan. Virtoja ovat pääomat, osaajat ja yritykset. Kuinka kaupunki onnistuu houkuttelemaan virtoja

määrittää kaupungin elinvoimaa. Alueen näkökulmasta uusien osajien houkuttelu on tärkeää, mutta myös alueella asuvien osajien pysyminen on merkittävää. Haastateltavat nostivat esille koulutustason noston. Sen avulla parannetaan työllisyyttä ja houkutellaan yrityksiä sekä tuetaan alueella toimivia yrityksiä.

”...se on ehkä semmoinen muutos kanssa, joka tässä on tapahtunut viimeisen viiden kymmenen vuoden aikana. Paikkojen merkitys ja paikkojen hotspottimaisuus tai se että on jotain pörinää tai pöhinää olemassa, niin se merkitys kasvaa. Se taas tuo yrityksiä...” (asiantuntija)

”...ne paikat jotka on elinvoimaisia vetomaisia joka täyttää esimerkiksi nää Floridan 3T, technology, talent ja tolerance kriteeristön.” (asiantuntija)

6.2 Markkinat

Kilpailu on koventunut ja maailma muuttuu nopeasti, mikä asettaa vaatimuksia niin julkisen puolen toimijoille kuin yrityksille. Yritykset kilpailevat avoimilla ja globaaleilla markkinoilla. Aloittavat yritykset kilpailevat maailman parhaiden yritysten kanssa. Markkinoiden dynamiikka on muuttunut paljon. Haastateltavat kokivat, että vuosi vuodelta nopeus on kiihtynyt.

”tää on sitten osa sitä syklien nopeutta jos se maatalouskulttuuri kesti 2500 vuotta ja teollinen kulttuuri 250 vuotta ja sitten tietoliikenne 25 vuotta niin tää peliteollisuus 2,5 vuotta.” (asiantuntija)

”...näissä digitaalisessa palveluissa iot [internet of things] ja muissa asioissa se kansainvälisyys ja skaalatuvuus on helpommin saavutettavissa kun sitten teet jotain fyysisistä laitetta.” (asiantuntija)

”...silloin kun sulla on mahdollisuus mennä äkkiä globaalisti niin se on myös se globaali kilpailu. globaali kilpailu on todella kovempaa.” (asiantuntija)

Muutosvauhdin kiihtyessä julkisen puolen olisi keskityttävä yhä enemmän elinkeinopolitiikassa kuuntelemaan yritysten tarpeita liittyen globaaleilla markkinoilla menestymi-

seen. Yritysten tarpeisiin olisi kyettävä reagoimaan nopeasti. Tulevaisuuteen varautumista tarvitaan myös siihen, mitkä liiketoimintamallit poistuvat tulevaisuudessa ja minkä toimialojen markkinat kasvavat. Mihin asioihin ja trendeihin liittyviä palvelutarpeita yrityksille syntyy tulevaisuudessa. Nykypäivänä yritysten haasteet liittyvät kansainvälistymiseen ja digitalisaatioon.

”...näkisin sen markkinat syntyy tietenkin tiettyille asioille on kysyntää ja yritykset on oikeissa kohdissa murroksessa, kun tällaisia disruptioita tapahtuu. Liiketoiminta joiltakin alueilta lakkaa kokonaan, niin ollaanko me ymmärretäänkö me mitä ne työt ja asiat ja tuotteet ja palvelut joita ei tarvita viiden vuoden päästä?” (asiantuntija)

”... it-puolen kehittyminen niiden huomioon ottaminen niin kuin tässä yrityskehityksessä ja samoin tällaiset megatrendit vaikka cleantech, biotalous, kiertotalous...” (asiantuntija)

”...se on hyvin vahva se automaatio, robotiikka, keinoälymaailma ja sitten se data-analytiikka joka myöskin tunkee sinne yrityksiin.” (asiantuntija)

Globaali kilpailu on kovaa, mikä tarkoittaa sitä että ainoastaan alansa parhaimmat yritykset menestyvät. Haastateltavat pohtivat, mitä lisäarvoa julkinen puoli voi tuoda toimintaan. Yrityskehityksen vaatimustaso on koventunut. Asiantuntijatieto on kaventunut ja julkisen puolen mahdollisuudet houkutella huippuasiantuntijoita palvelukseen ovat haastavia. Voidaan ajatella, että tähän ratkaisuna ovat asiakassetelit. Yrityksille voidaan myöntää asiakasseteli tarvitsemaansa palveluun, esimerkiksi sopimusjuridiikan palveluihin.

”... kaikki se data josta ennen yrityskehitystoimijat pääsi laskuttaan tai ne pystyi prasseileen sillä tiedolla, niin ne kaikki on netissä. Lisäarvo mitä ne nahkakannet tuo siihen niin on mielenkiintoista nähdä.” (asiantuntija)

”...se on aika haaste isommassakin kuvassa tällaisille yrityskehitysorganisaatiolle julkisella puolella. Miten ikään kuin ne huippuosaajat tulisi sinne julkisen puolen yrityskehitysorganisaatioon, jos niillä vaikka on mahdollisuus päästä Fortumille, siellä erityisasiantuntija tiettyyn juttuun liittyen. ” (asiantuntija)

”...semmoista yrityskehittämistä, jossa tehdään kehittämispalveluita, vaikka kiertotalouden kehittämiseen ja sen liiketoiminnan kehittämiseen, silloinhan siellä pitää olla äärimmäisen kovaa osaamista yrityskehityspalveluissa, että se pystyy tuomaan, jotain lisäarvoa yksityiselle sektorille.” (asiantuntija)

Moni yritys on globaali syntyessään, mikä aiheuttaa painetta yrityskehityspalveluiden kehittämiseksi. Kansainvälistyminen ja globaali talous ovat muokanneet yrityspalveluita. Yritykset tarvitsevat enemmän palveluita liittyen kansainvälistymiseen ja kansainvälistymistä edistäviä palveluita eli ovien avaamista maailmalle ja apua verkostoitumiseen ulkomaille. Tämän tarpeen nostivat esille niin asiantuntijat kuin yrityksetkin. Haastateltavat korostivat, ettei kotimarkkinoita ole enää olemassa. Born global-yritys ilmiö nousi haastatteluissa useasti esille. Born global-yritys tarkoittaa sitä, että yritys on globaali syntyessään. Tietyn alan yritykset ovat automaattisesti globaaleja syntyessään, eli yritysten ei tarvitse erikseen ponnistella päästäkseen kansainvälisille markkinoille esimerkkinä pelialan yritykset. Se liittyy yritysten liiketoiminnan tapaan. Yrityksen on mahdollista jakaa tuotettaan internetin välityksellä. Ilmiön syntyyn vaikuttaa globaalit markkinat on helpommin saavutettavissa, koska rajoja ei ole. Toinen syy, mikä vaikuttaa Suomen tapauksessa, on pienet kotimaan markkinat. Yritysten on laajennettava toimintaansa ulkomaan markkinoille, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Peli-ala on yksi esimerkki, missä kotimaan markkinat ovat liian pienet kannattavaan liiketoimintaan. Kolmas syy on liiketoiminnan muutos. Nykypäivänä perustetaan enemmän yrityksiä, joiden liiketoiminta pohjautuu teknologiaan. Näille yrityksille kansainvälistyminen on huomattavasti helpompaa verrattuna valmistavan teollisuuden yrityksiin. Haastateltavat kokivat haastavaksi valmistavan teollisuuden kansainvälistymisen edistämisen. Kansainvälistymiseen liittyvät

palvelut on suunnattu enemmän teknologiapainotteisille yrityksille tästä syystä. Liiketoimintamallit liittyen sovelluksiin, peleihin ja digitaalisiin alustoihin ovat helpommin siirrettävissä kansainvälisille markkinoille internetin välityksellä. Huomioitavaa on, etteivät asiakkaat ainoastaan hakeudu palveluiden käyttäjiksi, mutta myös yrityskehityksen asiakkaaksi haetaan yrityksiä. Varsinkin yrityksiä, joilla on mahdollisuudet laajentua ja menestyä kansainvälisillä markkinoilla. (kts. Mason & Brown 2014, 3) Aluetalouden näkökulmasta näihin yrityksiin on kannattavaa suunnata resursseja, koska näissä yrityksissä syntyy tarvetta lisätyövoimalle ja kaupungille kertyy lisää verotuloja.

*”...tänä päivänä yrityskehityspalvelut kohdentuu hyvin pitkälti nimenomaan kasvuhalui-
siin ja kansainvälistyviin yrityksiin ja niitä nimenomaan haetaan asiakkaaksi.” (asian-
tuntija)*

*”... uuden bisneksen kautta kun se on helpommin monistettavissa ja ikään kuin jakelu-
kanavat on niin kuin globaaleja verrattuna siihen, että sulla jotkut rahtilaivat tuo vie
sun tavaroita pitkin poikin.” (asiantuntija)*

*”...se (globalisaatio) on luonut platformeja, jolla liiketoimintatapoja voi skaalata het-
kessä makuuhuoneen nurkasta noin karrikoiden sanoen.” (asiantuntija)*

Suomalaisten yritysten kanssa kilpailevat ulkomaiset yritykset niin ulkomaille kuin kotimaassakin. Kotimaassa suomalaisia yrityksiä ei enää turvaa sijainti tai markkinoiden koko, vaan globalisaatio ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet ulkomaalaisten yritysten tulon Suomen markkinoille. Globaalit markkinat ovat avoimet, joten tavaroita on helppo liikutella Euroopan sisällä. Digitalisaation kehitys on vahvistanut verkkokaupan asemaa. Verkkokaupan markkinaosuus kasvaa vuosi vuodelta. Ulkomaalaiset verkkokaupat haastavat suomalaisia verkkokauppoja.

*”...periaatteessa sä voit saavuttaa niin kuin globaalit markkinat huomattavasti monessa
jutussa yksinkertaisemmin kuin ennen, toisaalta ne globaalit kilpailijat voi haastaa sut
vastaavasti sitten myös.” (asiantuntija)*

”...ulkomaalainen Google ajattelee, että sepä tuleeikin Suomeen ja tekeekin sen jutun, mitä sä olit tehnyt siinä olikin sun markkinat.” (asiantuntija)

”... jos ajattelee vaikka kauppvoja verkkokauppoja esimerkiksi vouhkattu niillekin [yrityksille] 10-15 vuotta että kv-kilpailu tulee tehkää ne verkkokaupat kuntoon, mutta kun ei ja ei ja nyt on sitten hätä. Kaikki ostaa Amazonista ja Alibabasta ja näin pois päin.

Tämmöiset jutut kipuulun kautta nostaa sitä ajattelua” (asiantuntija)

Globaali talous ja kansainvälistyminen korostavat kansainvälisen osaamisen merkityksen kasvua. Julkiset toimijat ovat siirtyneet houkuttelemaan kansainvälistä osaamista alueella toimivien yritysten tarpeisiin. Kansainvälisen osaamisen houkuttelu toimii myös keinona houkutella alueelle uutta yritystoimintaa, koska kansainvälisillä osaajilla on nyt ja tulevaisuudessa vielä suurempi vaikutus yritysten menestystekijöinä. Yritykset toimivat kansainvälisillä ja avoimilla markkinoilla, joten kansainväliselle osaamiselle on kysyntää.

*”... varsinkin jos yrityksiä, jossa on myös eritaustaisia ihmisiä myös ulkomaalaisia kansainvälisiä työntekijöitä, niin se aina edesauttaa totta kai niissä kansainvälisissä kuvi-
oissa.” (asiantuntija)*

Digitalisaatio on vaikuttanut julkisiin yrityspalveluihin. Se vie palveluita internettiin ja luo uudenlaisia kanavia vaikuttaa. Digitaalisuus lisää globaalisuutta. Digitalisaatio asettaa painetta julkiselle puolelle ja yrityksille hyödyntää paremmin sosiaalista mediaa omissa palveluissaan ja näkyvyydessään.

”Kyllä se on muuttunut siitä hyvinkin henkilökohtaisesta palvelusta kohti näitä digitaalisia palveluita ja digitaalisia asiointikanavia” (asiantuntija)

”Digitalisaatio on yksi iso trendi vaikuttaa siihen, että miten me meidän omia palveluita kehitetään mutta mitkä ovat myös niitä asioita, joihin yritykset tarvitsevat apua.”

”...digitalisaation seuraus kaikki markkinat on lähtökohtaisesti globaaleja.” (asiantuntija)

Kaupunkiseuduilla korostuu markkinalähtöisyys yrityskehityksessä. Globaalissa kilpailussa pärjää oman toimialansa parhaimmisto. Ne yritykset laajentavat myös toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Kaupunkien tehtävä on markkinalähtöisessä kehittämisessä tarjota näille yrityksille tontteja ja toimitiloja. Haastatteluissa nousi esille myös toimintaympäristön merkitys yrityskehityksessä. Yrityskehitys voi olla pienemmällä paikkakunnalla siellä toimivien yritysten tukemista, jotta yritys ja työpaikat säilyvät. Kasvavilla kaupunkiseuduilla korostuvat uusien kansainvälisten yritysten ja osaajien houkuttelu.

”...meillä on tekeminen on paljon sitä markkinavetoista investointien kehittämistä vaikka tehdään joku kaupallinen hanke, tohon neuvotellaan jonkun kiinteistörahastojen, investoreiden kanssa ja kaupan toimijoiden kanssa rakennetaan sitä pakettia kasaan, että voi joku tötterö sitten nousta.” (asiantuntija)

”...vaikka tehdään mukamas samoja töitä niin puhutaan hyvin eri asioista vaikka Kihniössä, mitä me puhutaan yritysten kanssa.” (asiantuntija)

6.3 Rahoitus

Yritysten on mahdollista saada rahoitusta liiketoiminnan käynnistämisvaiheessa kuten startti-raha. Yritykset voivat hakea valtiolta tai Euroopan Uniolta rahoitusta. Suomen ollessa Euroopan unionin jäsen rahoituslähteet ovat siirtyneet enemmän Euroopan Unionin poliittiseen ohjaukseen. Euroopan Unionin ohjelmakaudet määrittävät minne rakennerahaston varoja kohdennetaan.

Rahoituslähteet tukemaan pk-yrityksiä

Euroopan unioni on ottanut periaatteeksi ”pienet ensin”, mikä tarkoittaa pienten ja keski suurten yritysten erityistä huomioimista poliittisessa päätöksenteossa. Poliittinen päätöksen teko ja lainsäädäntö eivät saa hankaloittaa pk-yritysten toimintaa. Rahoitusinstrumentteja on suunniteltu tukemaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

”...on nyt löytynyt tällaisia kiihdyttämöjä ja muita tavallaan avustus systeemejä kyllä EU:n eri rahoituskanavista, jotka nimenomaan pyrkii edistämään niiden pienten yritysten tuotekehitystä, pilotteja ja referenssejä. ” (asiantuntija)

”...kansallinen rahoitus on mennyt alaspäin.” (asiantuntija)

Rahoituslähteet ovat siirtyneet isojen yritysten tukemisesta pienten ja keski suurten yritysten tukemiseen. Taustalla vaikuttaa politiikan muutos, on ymmärretty pk-yritysten merkitys talouden veturina, niin työllisyyden hoidossa kuin talouden suorituskyvyn parantajana. Rahoitusmarkkinat ovat auenneet myös suomalaisille yrityksille, mutta kilpailu rahasta on entistä tiukempaa.

”..tekesin painotus on siirtynyt startup- ja pk-yrityspuolelle siirtynyt sieltä suuryrityspuolelta.” (asiantuntija)

”sanoisin että poliittisella tasolla on tehty viimeisen kolmen vuoden aikana kohtuu paljon päätöksiä jolla madalletaan pienten ja keski suurten yritysten kynnystä tulla mukaan näihin juttuihin.” (asiantuntija)

”...sanotaanko näin että yleisesti ottaen rahaa on enempi tarjolla kuin aikaisemmin toisaalta kilpailu myös koventunut että suuruuden ekonomia toimii niin kuin molempiin suuntiin.” (asiantuntija)

Taloudellinen tilanne vaikuttaa yritysten rahoitukseen. Rahoitus riippuu suhdanteista ja maailman tilanteesta. Kunnilla ja valtiolla on ollut pitkään tiukentunut taloudellinen tilanne. Kansallinen rahoitus on vähentynyt ja Euroopan Unionin merkitys rahoituslähteenä on kasvanut. Julkiseen rahoitukseen vaikuttaa politiikka niin kansallisella tasolla kuin EU-tasolla. Ohjelmakausien merkitys vaikuttaa siihen, kuinka paljon tänne varoja ohjataan ja minne alueille. Haastateltavat nostivat esille Euroopan ohjelmakausien erot. Suomen näkökulmasta on ollut helpompia ja parempia kausia, mikä näkyy suomalaisten yritysten mahdollisuuksissa saada Euroopan Unionin rahoitusta. Haastateltavat kokivat,

että ennen oli enemmän koordinoitua EAKR eli Euroopan aluekehitysrahaa ja ESR eli Euroopan sosiaalirahaston myöntämään rahoitusta. Pankkien rahoitus on kiristynyt lainsäädännön vuoksi. Vaikkei pankki ole ikinä ollut riskirahoittaja.

”...se peruslogiikka toimii edelleen. Peruspankit pysyy pois sieltä muuten kuin semmoisen perusliiketoiminnan rahoittamisesta. Ne ei ole riskirahoittajia. (asiantuntija)

”...se mikä muuttuu tai on ehkä julkisen puolen osalta budjettikohtaiset rahoitusraamit tietyllä tavalla näihin kehityshankkeisiin sovittavat painopisteet. Nehän on nyt muuttunut murrosten kautta, tää digitaalisuus ja siihen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet...”

”...kun rahoituksesta puhuttiin yritysten tai kehittäjien taikka tutkimuksen kanssa. Oli Tekes ja akatemia ja EU tuli siellä sijalla 4. tai 5. tai jotain. Nyt se on sijalla 1.” (asiantuntija)

”...kaupunkiseutuajattelusta ulkopuolelle varmaan tuolla syrjemmässä saattaa näkyä rahoituksessa EU-tuet ja tən tyyppiset rahoitukset on koko ajan supistunut.” (asiantuntija)

Rahoituskanavat murroksessa

Haastatteluissa nousi vahvasti esille kokonaisvaltainen rahoitussuunnittelun puuttuminen. Ongelman nostivat esille yrityskehityksen parissa työskentelevät asiantuntijat ja yritykset. Yritysten näkökulmasta rahoituksen suunnitteluun sisältyy monia haasteita. Rahoituspaketin kokoaminen toimivaksi vaatii yrittäjältä paljon aikaa ja perehtymistä. Rahoitusta ohjaa politiikka, mikä vaikuttaa yrityksen rahoituksen hakuun ja suunnitteluun sekä elinkeinopolitiikan toteuttamiseen. Rahoituksen myöntämisessä vaikuttaa politiikka, eli mihin asioihin yrityksille rahoitusta suunnataan. Rahoituksen hakemisessa kannattaa kiinnittää huomiota hakemuksen laatimiseen ja ottaa selvää mitä asioita kannattaa hakemuksessa painottaa. Yrityksen suunnitellessa rahoituspakettia on otettava huomioon, mitkä rahoitukset sopivat toisten rahoituslähteiden kanssa. Elinkeinopolitiikan toteutuksessa näkyy kaupungin poliittinen tahto, maakunnan ja valtion poliittinen ohjaus sekä unionin ohjelmakaudet. Poliitiikka vaikuttaa vahvasti rahoitukseen.

”EU-tasolla on rakentunut rahoituskausittain jossa on tietyt rakennerahasto-ohjelmat on se EU-taso ja kansalliset ohjelmat joiden perusteella kansallista hanketoimintaa rahoitetaan niissä on tietysti ollut vuosien varrella erilaiset painopiste-painotukset mitä

on rahoitettu. Toki mikä on varmaan isoin muutos niin rahoitus on koko ajan vähentynyt” (asiantuntija)

”...mitkä rahoitukset käy minkäkin kanssa? Miten paketti voi muodostu? Mitkä ne kriittiset asiat on taas tänä vuonna päätöksenteolle? Mihin voi saa ja mihin kannattaa hakea? Se on kova työ, kova kynnyks hakea kehitysrahoitusta.” (asiantuntija)

”...meille yksi iso bisnes on me ollaan luotsina auttamassa rahoituksen pakettien rakentamisessa, koska tavalliselle alkavalle yritykselle se on ihan uskomaton viidakko.” (asiantuntija)

Haastateltavat nostivat esille haasteen liittyen lisäarvon tuottamiseen yrityksille. Yrityskehityksen mahdollisuus luoda lisäarvoa yrityksille on vaikeutunut. Esimerkkinä mainittiin sopimusjuridiikka ja rahoituksen hakukierrokset. Haaste liittyy sopimusjuridiikan ymmärtämiseen yrityksen suunnitellessa ulkopuolista rahoitusta. Sopimusjuridiikkaan ja rahoituksen suunnitteluun liittyvät palvelut ovat kalliita, mutta niillä on merkittävä lisäarvo yrityksen kasvun näkökulmasta. Olisiko tässä markkinapuute vai enemmän systeempipuute, johon julkinen puoli voisi tarttua? Varsinkin kun kansallinen rahoitus on vähentynyt ja EU-rahoitus vähenee tulevaisuudessa entisestään. Yksityisen rahan merkitys yritysten rahoittajana on kasvanut, mikä luo tarpeita uusille palveluille. Asiantuntijuus kapenee, julkiselta yrityskehityspuolelta ei löydy osaamista liittyen sopimusjuridiikkaan tai rahoituksen suunnitteluun. Rahoitukseen ja sopimusjuridiikkaan liittyvä asiantuntijuus vaatii päivittäistä työskentelyä asioiden parissa, jotta asiantuntijuus säilyy.

”...jos he menee ihan konsulttipohjaiselle jutulle niin ne on hirveän kalliita, eikä sitten tiedetä mikä se laatu on.” (asiantuntija)

”...näillä on selkeästi lisäarvoa varsinkin kasvuyrityksille ja kansainvälisille sopimuksille.” (asiantuntija)

”...vai onko semmoista yrityskehittämistä jossa tehdään kehittämispalveluita vaikka kiertotalouden kehittämiseen ja sen liiketoiminnan kehittämiseen silloinhan siellä pitää olla äärimmäisen kovaa osaamista yrityskehityspalveluissa että se pystyy tuomaan jotain lisäarvoa yksityiselle sektorille.” (asiantuntija)

Globalisaatio on mahdollistanut pääomien liikkumisen rajojen yli. Suomalaisilla yrityksillä on mahdollisuus saada rahoitusta myös ulkomaisilta pääomasijoittajilta. Ulkomaa-

laisten sijoittajien osuus alkavien kasvavien yritysten rahoittajana on kasvanut merkittävästi. Haastateltavien mukaan Suomi on pääomaköyhä maa, johon yritykset ovat reagoineet hakemalla rahoitusta ulkomailta. Voidaan ajatella, että liiketoiminnan ollessa kansainvälistä niin yrityksen on helpompi houkutella globaaleja pääomia.

”...globaalilla tasolla voi sanoa että rahoitus on pääomarahoitusta löytyy ihan hyviäkin esimerkkejä ihan viime aikoina suomalaisetkin yritykset on niissä pärjännyt.”

”...skaalautuu globaalisti nää yritykset niiden liiketoiminta niin raha on myös globaalia.” (asiantuntija)

”...Suomi on vähän niin kuin tämmöinen pääomaköyhä maa ottaa riskiä ja riskinottokykyä pitää hakea myös ulkomailta.” (asiantuntija)

Uutena rahoituskeinona on joukkorahoitus. Joukkorahoituksen hyötynä rahoituksen lisäksi on laajan osaamisen ja verkostojen tuominen yrityksen voimavaraksi. Toinen trendi on rahastojen perustaminen, jotka sijoittavat tulevaisuuden teknologioihin kuten VR/AR (virtuaalitodellisuus ja lisätty todellisuus), tekoäly, robotiikka, 3d printtaus ja kehonmittaus.

”...joukkorahoitus ja joukkoistaminen, se on semmoista uutta.” (asiantuntija)

”...yhteisöllisyys on tuonut siihen groundfoundingin siihen, joka on yksi uudenlainen tapa hankkia rahaa sille yritykselle.” (asiantuntija)

Rahoituslähteet ketterämmäksi

Talouden dynaamisuuden kasvaessa elinkeinopolitiikan keinojen on pystyttävä reagoimaan nopeammin ja ketterämmin yritysten tarpeisiin. Edistymistä tähän suuntaan on tapahtunut. Rahoitus on siirtynyt ketterämpään suuntaan ja liiketoimintalähtöiseksi. Voidaan ajatella yritysten tarpeiden ymmärrys on kasvanut. Kokeilukulttuurin leviäminen julkiselle puolelle toisi julkiselle sektorille joustavuutta ja antaisi luvan tehdä virheitä, kun haetaan niitä parhaita keinoja elinkeinopolitiikan toteuttamiseen.

”...Tekesin rahoituskuviot on muuttunut paljon ketterämmäksi ja startup ystävällisemmäksi, kuin mitä ne oli joskus.” (asiantuntija)

*”...nyt ollaan huomattu että tällaiset ketterämmät nopeat jutut ja näiden projektien, jotka tekee vaikka smart city ympäristössä niillä on isommissa hankkeissa rahoitusinstrumentteja pystyy tällaisia kilpailuja ja antaa niin kuin yksittäiselle pienille yrityksille tällaisia pienimuotoisia grantteja, joilla tehdään tiettyjä kokeiluja.” (asian-
tuntija)*

*”... voidaan edesauttaa niiden yritysten pääsemistä markkinoille ja tulla pilotoimaan niitä juttuja saamaan niiden pilottien rakentamiseen nopeasti sitä rahoitusta.” (asian-
tuntija)*

6.4 Kulttuuri

Aineiston mukaan kulttuuri on muuttunut rohkeampaan ja avoimempaan suuntaan. Pelialan yritysten kuten Supercellin ja Rovion menestystarinat ovat tukeneet kulttuurin siirtymistä myönteisemmäksi ja rohkeammaksi liittyen yrittäjyyteen.

Yrittäjyys rock-tähteytenä

Tällä hetkellä yrittäjyys on aikamoisessa boomissa. Yrittämisen imago on kohonnut hyvinkin paljon. Yrittäminen ja yrittäjyyden edistäminen nähdään yhteiskunnassa positiivisena asiana. Työn ja yrittäjyyden arvostus on noussut, mikä on vaikuttanut myös poliittisen tason ymmärrykseen ja toimenpiteisiin. Syksyllä 2018 aloittaa kaksi yrittäjyyslukioita toimintansa, Ylöjärvellä ja Helsingissä. Yrittäjiksi haluavat nuoret ja korkeakoulutetutkin eli yrittäjyyden imago on parantunut. Yrittäjyyttä tuodaan esille mahdollisena vaihtoehtona niin peruskouluissa, lukioissa, korkeakouluissa kuin yliopistoilla. Yliopistoissa ja korkeakouluissa edistetään systemaattisesti yrittäjyyttä yhtenä uravaihtoehtona, esimerkiksi Tampereen korkeakoulujen Y-kampus. Ilmapiiri on muuttunut puhuttaessa yrittäjyydestä. Startup-yritykset ovat nostaneet yrittäjyyden imagoa, ja niihin liitetään positiivinen mielikuva.

*”...sitten jos miettii jotenkin aika masentava yrittäjä sanakin viisitoista vuotta sitten tai mennään vähän vielä kauemmaksi. Haalarit päällä, keskivaikeasti alkoholisoitunut, ylistressaantunut, 20 tuntia vuorokaudessa hommia velkavankeudessa painava,” (asian-
tuntija)*

”...ehkä tässä vähitellen yhteiskuntakin on ruvennut huomaan, mistä ne veroeurot kertyy ja ketkä oikeasti meidän palkat maksaa...” (asiantuntija)

”...trendinä on tietysti kasvun tavoitteleminen tietyllä tavalla tämmöinen startup-kasvuyritys kulttuurin korostuminen meidän elinkeinopolitiikassa, työllisyyden hoidossa ja taloudessa.” (asiantuntija)

Arvot on tärkeä osa kulttuuria. Nykypäivänä arvojen merkitys yksilöiden elämässä on kasvanut. Elinkeinopolitiikan toteuttamisessa näkyy arvot, mitä asioita yksilöt ja varsinkin yrittäjät arvostavat? Minkälaisessa ympäristössä he haluavat työskennellä ja minkälaisessa kaupungissa he haluavat elää?

”... siihen aikaan nää hervannan sliipatut teknologiakeskustilat... Ne ei olleet se urbaani nuori yrittäjän alku halusi, vaan se halusi karheisiin tiloihin keskustassa, jossa voi käydä hakemassa maitokahvia...” (asiantuntija)

”...Berliinissä on paljon esimerkkejä tästä ja muuta. että ne ei enää siellä jossain juman selän takana teknillisten korkeakoulujen ja yliopistojen äärellä.”

”...ne kaupungit, jotka ottavat sen vakavasti ja tekevät isoja investointeja tämmöiseen ekotehokkuuteen tulevat pärjäämään. Trendi, jota nuoret ja nuoret aikuiset tulevaisuudessa tulee arvostamaan ja suosiin näitä.” (asiantuntija)

Kulttuurin näkökulmasta menestystarinat ovat tärkeitä. Suomessa vaikuttaa vahvasti Nokian tarina ja pelialan menestys. Esikuvien merkitys on iso alkaville yrityksille, se inspiroi ja antaa uskoa omaan toimintaansa ja mahdollisuuksiinsa menestyä. Haastateltavat kuvasivat, että menestystarinat ruokkivat ympärilleen sitä kulttuuria.

”...kaksi (Nokia ja peliala) tällaista niin kuin trendiä tai tarinaa, jotka vaikuttavat tässä yritysmaastossa kokonaisuudessa.”

”...peliala on tietysti hypeä noston loistavilla saavutuksilla.”

”esikuvien merkitys on iso ainakin startupeille.”

Sukupolvi on vaihtunut

Liiketoimintamallit ovat muuttuneet ajan saatossa—on siirrytty tuotteiden valmistamisesta palveluiden tuottamiseen. Yritysten toimintatavat ovat muuttuneet. (Jääskeläinen,

2006,23). Elinkeinpolitiikasta on tullut dynaamisempaa ja kokonaisvaltaisempaa. Haastateltavat nostivat esille sukupolven merkityksen yrityskehityksessä. Työelämäänsiirtymässä oleva sukupolvi on elänyt ainoastaan globalisaation aikakaudella. Tämä vaikuttaa heidän ajatteluunsa ja toimintatapoihinsa.

”...se globalisaatio on tavallaan nyt meillä on ikäpolvi tulossa töihin, ketkä on kasvanut siihen ja on täysin luonnollista.” (yrittäjä)

”...kulttuuri niin onhan se muuttunut koko kuvio enempi ajatellaan kansainvälisesti päivästä yksi.” (asiantuntija)

Yritykset ja yrittäjät ovat globalisoituneet. Yrityksissä on kansainvälistä osaamista ja yrittäjät ovat mahdollisesti työskennelleet kansainvälisissä yrityksissä aikaisemmin. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia yrityskehitykselle, koska yrityksen kynnys lähteä kansainvälisille markkinoille on madaltunut. Yritykset tarvitsevat asiantuntemusta liittyen kansainvälistymiseen ja ovien avaamista maailmalle. Kulttuuri on muuttunut kansainvälistymisen suhteen, mutta se on edelleen haaste suomalaisille yrityksille. Yritysten laajentuessa kansainvälisille markkinoille on ymmärrettävä maan kulttuuri ja kaupankäynnin perinteet.

”...on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ja asiakkaista, se totta kai edesauttaa sitten tällöisten yritysten ajattelutapaa lähdetään heti miettiin, mikä on se kansainvälinen asiakas ja mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkomassa.” (asiantuntija)

”meillä on paljon tällöisiä perinteisiä sanotaan nyt vaikka valmistavan teollisuuden pieniä pk-yrityksiä, jotka eivät ikipäivänä edes miettinyt että Toijalaa kauempana olisi se asiakas. Ollaan hyvin tällöisiä kotimarkkina ja lähimarkkina orientoituneita yrityksiä.” (asiantuntija)

”asiakas on ulkomailla niin se on tietyllä tavalla sitä ei ymmärretä että kulttuurit ja kaikki ymmärrettävä kun sä menet Saksaan tai Kiinaan tai johonkin muualle myymään niitä sun juttuja. Niin sun pitää ymmärtää se kulttuuri ja miten kauppaa siellä tehdään.” (asiantuntija)

6.5 Kannustimet

Kannustimien tarkoitus on edistää yrittäjyyttä ja helpottaa yritysten toimimista. Kannustimet ovat rahoitusinstrumentteja, asioiden edistämistä ja kehityksen tukemista. Toimintaympäristön muuttuessa dynaamisemmaksi yritysten tarpeet muuttuvat. Kannustimien olisi reagoitava näihin muutoksiin.

Kohdennetut kannustimet

”... kasvuyritykset tai kasvupalusetkin yritykset tarvii vähän erilaista kun jos sun tarkoituksena on perustaa kampaamo tai yhden hengen konsulttitoimisto joku eikä minkään näköisiä kasvun ajatuksiakaan.” (asiantuntija)

”... tää on se oleellinen juttu semmoista yleiskuvaa ei ole olemassa koska ne yritykset on erilaisia eri vaiheessa.” (asiantuntija)

Ennen yrittäjien tavoitteena korostui määrätietoinen työskentely kohti menestystä, mikä lopulta yleensä tarkoitti yrityksen myymistä. Aineiston perusteella nykypäivänä yrittäjyyteen suhtaudutaan kevyemmin. Kynnys lähteä yrittäjäksi on madaltunut. Yrittäjyys nähdään mahdollisuutena toteuttaa itseään ja omia arvojaan. Yrittäjän tähtäimenä ei välttämättä ole yrityksen myynti, vaan yrittäjyys nähdään mahdollisuutena työskennellä mielenkiintoisten asioiden parissa ja toteuttaa omia arvojaan.

”...se lähtee siitä että firma pystytään myymään jollain tavalla kohtuu kovalla hinnalla sitten siitä voi jäädä oikeasti käteen.” (asiantuntija)

”yrittäjyys on aikamoisessa buumissa. siis nuoret haluaa tänä päivänä yrittäjiksi korkeakoulutetut ja muutkin paljon enemmän mitä joskus ennen...” (asiantuntija)

Aineiston perusteella oppiminen ja oppimisprosessi ovat tärkeitä kannustimia. Hautomo-toiminta ja kiihdyttämötoiminta ovat oppimisprosesseja, missä etsitään ja kehitellään liikeideoita. Tiedon levittäminen ja vertaistuki ovat tärkeitä kannustimia. Alkavia yrityksiä halutaan tukea, koska tunnistetaan mahdollisuudet pienentää epäonnistumisen riskiä. Alkuvaiheessa on suurimmat riskit epäonnistua, mikä antaa julkiselle puolelle oikeutuksen tukea yritystoimintaa alkuvaiheessa. Mentori on yleensä sarjayrittäjä, joka pystyy jakamaan tietoaan ja kokemuksiaan liittyen yrittäjyyteen. Haastateltavat toivat esiin mentoreiden merkityksen yrityskehityksessä. Mentorit tukevat yrittäjien kehittymistä ja valmentavat yrittäjiä.

”...sitten me ollaan tässä kiihdytysohjelmassa, sitä kautta on tullut tällaisia mentori-keskusteluja.” (yrittäjä)

”...semmoinen sparraaminen, couchaaminen, sen mä koen hyödylliseksi.” (yrittäjä)

”...onneksi julkisen sektorin oikeutus tehdä sitä käy yhä kapeammaksi ja kapeammaksi, mutta toisaalta jos me mennään jenkkeihin niin siellä on yliopistoilla kaupungeilla inkubaattoreita [yrityshautomot], joka paikassa sitten kuitenkin se ihan alkuvaiheen kanssa pulaaminen on sellaista, että siellä usein on julkinen toimija tai puoli julkinen toimija tai julkinen ostaa tai subventoi...” (asiantuntija)

Haastateltavat nostivat innovaatioasetelin uutena kannustimena. Innovaatioaseteli koettiin ketteränä vaihtoehtona tukea yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä. Innovaatioaseteli toimintamallin koettiin sisältävän vähän byrokratiaa ja joustavana. Business Finland ja Business Oulu jakavat innovaatioaseteleitä ja Business Tampereella oli Innovaatioaseteli-pilottihanke, missä jaettiin innovaatioaseteleitä. (kts. Härmälä, Lamminkoski, Salmien, Halme & Autio 2017.)

”...innovaatioaseteli on yksi tällainen. Ajattelutapa, että mentäis tällaisiin vähän ketterämpiin juttuihin- että markkinaehtoisesti, mutta myös joustavasti ja tällaisilla nopeilla toimilla pystyttäis yrityksiä auttaa...”

”...innovaatioaseteli, jossa julkisella rahalla tuodaan tällainen tukielementti jolla sitten samalla edistetään paikallisten palvelumarkkinoiden kehittymistä.”

Voidaan ajatella toimintaympäristön olevan kannustin, syy yrityksille ja yrittäjille sijoittautua alueelle. Oulu mainittiin onnistuneena esimerkkinä, kaupunki on tehnyt rohkeita päätöksiä yrityskehityksen näkökulmasta. Haastateltavat pitivät Helsinkiä vetovoimaisena paikkana, mitä muiden suomalaisten kaupunkien on vaikea haastaa. Kaupunkien välinen kilpailu yrityksistä on kovaa. Kaupunkien rohkeilla päätöksillä luodaan vetovoimaa ja houkutellaan yrityksiä ja osaajia.

”...ensimmäinen rooli yleiset kaupungin palvelut eli liikkuminen, muut julkiset palvelut. Miten paremmin tällaiset asiat toimii miten, enemmän on tapahtumia kaikkea tällaisista, jotka liittyy ihmisten elämiseen niin se on tietynlainen perusta.”

”..tosin jos ajattelee tätä ihan alkuvaiheen rahoitusta nyt tää on suomalainen piirre että tässä on tällaisia yksityisiä toimijoitakin on tullut mutta kun katsoo mitä Oulu on tehnyt viimeisen viiden vuoden aikana. Ne on perustanut tällaisia pieniä julkisia rahastoja jotka tekee co-investmenttejä yritysten kanssa niin 5-10 vuotta sitten ei ollut perustetta tavallaan sille että julkinen raha olisi tullut näin rohkeasti siihen sijoitusmarkkinaan...”

Hackathon – ratkaisuiden kehittämistä

Uusi elinkeinopolitiikan kannustin on hackathon. Hackathon eli hakkerointimaraton on tapahtuma, jossa innovoidaan, kehitetään prototyyppejä ja ratkaistaan haasteita. Tapahtuma kestää enintään muutaman päivän. Huolimatta lukuisista innovaatioista, joita on raportoitu hackathonien seurauksena ja hackathonien lisääntyvästä suosiosta, hackathoneja koskevista tuloksista, järjestämisestä ja kokemuksista on vähän raportoitu. (Raatikainen et al. 2013, 790.) Haastatteluissa nousi esille hackathonin mahdollisuudet ja kehittämis-kohteet. Hackathonit lisäävät pienten yritysten tunnettavuutta sekä keinona ratkaista yritysten haasteita. Hackathonit auttavat myös yrityksiä verkostoitumaan. Voidaan ajatella, että hackathonin tärkein arvo on linkittää pieniä ja suuria yrityksiä keskenään. Isot yritykset hakeutuvat pienten yritysten seuraan, koska hakevat uusia ideoita ja innovatiivisuutta. Voidaan ajatella hackathonien olevan ilmentymä suomalaisesta insinöörikeskisuudesta.

”...sijoittaja mentori coutsi aina toteaa että suomen ongelma on että meillä on paljon tämmöisi solutions looking for a problem..” (asiantuntija)

”...se hackathon on vaan tämmöinen softatermi, viikonlopun aikana tehtiin jonkun tietyn probleemaan ratkaisua ja hackattiin sitä juttua ja siihen tuli asiantuntijoita tekemään.” (asiantuntija)

”... hackathonit on vähän suuntaa mutta todella ne voi olla virkistäviä ja niistä voi syntyäkin jotain. Miten niistä lähdetään viemään juttuja eteenpäin, niin se on haaste. Oon nähnyt tämmöisiä hackathon-tiimejäkin, jotka näyttää todella hyvältä ja muuta mutta ei siinä sittenkään kuitenkaan. Se ei kuitenkaan kannu sitten helposti, joka on siellä keksitty ja ehkä tiimikin on siellä luotu.” (asiantuntija)

Haastateltavat nostivat julkisten toimijoiden järjestämien hackathonien epäkohtia esiin, suosiiko kyseinen toiminta isoja yrityksiä ja mikä hyöty jää osallistuvalla pienelle yritykselle, joka ei voita kilpailua mutta sijoittaa aikaansa.

”...on tullut paljon kritiikkiä Tekesin ja muidenkin tilaisuuksissa, että ihan kiva mutta sitten tällainen iso yritys, joka on nyt näitä järjestänyt. Niin heillä pitäisi olla niin sanotusti rahkeet järkätä näitä omia hacktoneja ihan omalla tavalla.”

”...miksi julkisen sektorin pitää sitten olla kätilöimässä Glastonin tai Sandvikkiä, jotka sinänsä on ihan hyviä ja tarjoaa mahdollisuuden pienelle yritykselle päästä tekemään mutta tavallaan kuinka paljon me mennään semmoiselle toiminta-alueelle, joka taas sitten ehkä hyödyttää niitä isoja yrityksiä.” (asiantuntija)

”... eli hetkinen he on näissä eri hacktoneissa ja siellä on paljon muitakin. Heidän idea on ihan ok, käyttää aikaansa siihen 2-3 päivää ja sitten heille ei tulekaan ei jää siitä mitään. Se on pienelle yritykselle iso kulu.” (asiantuntija)

6.6 Inhimilliset voimavarat

Inhimilliset voimavarat tarkoittavat tässä työvoimaa ja oppilaitoksia. Julkisen puolen rooli on vastata yritysten tarpeisiin kouluttamalla ihmisiä. Osaavalla työvoimalla on merkittävä rooli yritysten kasvun edistäjinä. Yrityksiä houkutellaan alueelle osaavalla työvoimalla sekä yritykset hakeutuvat näihin paikkoihin. Oppilaitoksilla kuten yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on rooli tukea paikallista elinkeinoelämää houkuttelemalla opiskelijoita alueelle ja tarjota osaamistaan yritysten käyttöön. Voidaan ajatella, että tässä on kyse virtojen houkuttelemisesta. Haastateltavat nostivat esille huolen liittyen osaavaan työvoimaan, onko osaavaa työvoimaa saatavilla tulevaisuudessa tarpeeksi? Tälläkin hetkellä osaavasta työvoimasta on pulaa joillakin aloilla.

”... olla kokonaisvaltainen ympäristö, joka perustuu siihen vahvaa yliopisto-opetus-tutkimus kokemukseen, taustaan ja brändiin. Eli houkutellaan näitä opiskelijoita ja sitä kautta tavallaan ne talentit on tulevaisuudessa kuitenkin se mitkä määrää seutukunnat pärjää tässä kansainvälisessä kisassa.” (asiantuntija)

”ja se ei nyt ole Suomi tai se ei ole Tampere, Turku ja Oulu vaan Tampere, Berliini, Lontoo, Dubai mitä kaikkee sitten onkaan. Ollaan globaalissa kilpailussa näistä tavallaan talenteista ja eri osaajista jonka perään kansainväliset yritykset tekee päätöksiä ja sitoutuu.” (asiantuntija)

Oppimisen merkitys voimavarana

Inhimillisten pääomien kuten yrittäjän ammattitaidon vahvistaminen on myös tärkeää. Hautomoiden ja kiihdyttämöiden toiminta perustuu oppimiseen, yrittäjä tunnistaa omat kyvykkyytensä ja liiketoimintamahdollisuutensa. Liiketoimintaa viedään prosessimaisesti, jopa koulumaisesti oikeaan suuntaan. Yrityksen menestyksen ja kehityksen kannalta yrittäjän inhimillisen pääoman tukeminen on myös tärkeää. Voidaan myös ajatella, että kasvuyrittäjyyskurssin käynyt yrittäjä jakaa tietoaan eteenpäin muille yrittäjille. Toiset yrittäjät ovat tärkeä tiedonjakelukanava muille yrittäjille.

”me ollaan itse aikanaan käytiin tällöinen kasvuyrittäjyyskurssi.” (yrittäjä)

”...tavallaan se nopeus siinä koulutuspoliittisessa mielessä, niin tavallaan nää yliopistot ja ammattikorkeakoulut pystynyt tavallaan reagoimaan siihen ja halutaan reagoida ja ymmärtää se muutos. Meillähän on nyt jo pula ammattitaitoisista tekijöistä. Tietotyö ja digitalisaatio miten se muuttaa. Mä sain jopa itse kyselyn Tamkista tossa viime viikolla miten sä haluaisit kehittää meidän iot [internet of things] opetusta. Selkeästi yrityksiä kuunnellaan ja haetaan niitä tarpeita” (yrittäjä)

Julkisen puolen tehtävä on päivittää koulutusjärjestelmää, jotta se vastaa yritysten tarpeisiin. Yritysten kasvun esteeksi ei saa muodostua pula osaavasta työvoimasta.

Verkostot – vahva pohja yritystoiminnalle

Haastateltavat nostivat esille verkostojen merkityksen. Verkostot voidaan nähdä yrittäjän inhimillisenä voimavarana. Verkostot perustuvat ihmisten henkilökohtaisiin suhteisiin ja luottamukseen. Haastateltavat kokivat, että julkisella puolella on merkittävä rooli luoda ja rakentaa verkostoja ja linkittää yrityksiä keskenään. Tosin haasteena on tuoda verkostoituminen ulkoapäin. Verkoston tärkein tehtävä on tuoda lisäarvoa yrittäjälle ja yritykselle.

”...yrityksissä tällainen vertaistuen tarve, keskinäinen sparraaminen mentoroinnin tarve on pysynyt koko 20 vuotta eikä meillä vieläkään siihen hyviä palveluita, niin kuin ei siihen verkostoitumiseenkaan kauheasti. Ne on vaan aika haastavia asioita tuoda ulkoapäin ja osin julkisen rahoittamana.” (asiantuntija)

”...verkostot auttaa ei mene aikaa ihmetellen ja etsimiseen..” (yrittäjä)

”se (lisäarvo) on hyvin monipuolista se voi henkistä voimaa, se voi olla energiaa, se voi olla osaamista, yhteistyötä, liiketoimintaa monen näköistä mutta ilman sitä siitä tulee vaan verkostosta ja yhteisöstä tulee vaan rasite.” (asiantuntija)

”...sun verkostohan on se jonka kautta sä pystyt tuomaan sille yritykselle lisäarvoa ja se verkosto on se johon sä syötät ne arvokkaat yritykset niille verkostokumppaneille...”

Verkostojen avulla luodaan vahva pohja yritystoiminnalle sekä alueen kilpailukyvyille. Voidaan ajatella, että verkostot ovat vetovoimatekijä. Niiden avulla luodaan yhteisöllisyyttä ja tehostetaan kilpailukykyä.

7. AJATTELUN JA KÄYTÄNNÖN MUUTOS YRITYSKEHITYKSESSÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaukset kysymyksiin, miten ajattelu ja käytäntö ovat muuttuneet yrityskehityksessä? Kuinka yrityskehityksessä näkyy aikakauden muutos? Mitkä piirteet määrittelevät aikakauden muutosta?

7.1 Johtopäätökset

Julkisen sektorin rooli aluetalouden kehittämisessä on siirtynyt tontti- ja toimitilojen tarjoamisesta toimintaympäristön kehittämiseen ja yritysten ja osaajien houkutteluun. Paikallistason elinkeinopolitiikan toteuttaminen on edennyt moninaisempaan ja laajempaan kehittämisotteeseen. Globalisaatio on aiheuttanut sen, ettei Suomi voi kilpailla enää tuotannosta, vaan tuotanto on siirtynyt halvempiin maihin. Ennen elinkeinopolitiikan huomio kohdistui isoihin yrityksiin, jonne syntyi työpaikkoja ja sitä kautta verorahoja. Nykypäivänä elinkeinopolitiikan keinot on kohdistettava niihin yrityksiin, joilla on mahdollisuus tulevaisuudessakin kasvaa ja työllistää. Näitä yrityksiä ovat teknologia-, palvelu- ja tietointensiiviset yritykset. Miten parannetaan näiden yritysten mahdollisuuksia pärjätä globaalissa kilpailussa? Ei tonteilla ja toimitiloilla vaan luomalla toimintaympäristö, jossa tieto ja osaaminen ovat hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Paikallistason elinkeinopolitiikan on keskittyvä houkuttelemaan alueelle osaajia ja opiskelijoita niin ulkomailta kuin Suomen rajojen sisältä. Toinen houkuttelun kohde ovat ulkomaalaiset yritykset, joita voidaan houkutella tiedolla, osaajilla sekä sujuvalla arkielämällä. Yrityskehitys on muuttunut yritysten tarpeiden mukaan, riippuen mitä asioita yritykset kehittävät tai mihin asioihin tarvitsevat tukea. Digitalisaatio on yksi keskeinen tekijä tulevaisuuden yrityskehityspalveluissa. Mutta se on myös ilmiö, joka vaikuttaa yritysten liiketoimintamalleihin ja toimintatapoihin tulevaisuudessa. Digitalisaatio on vienyt myös palveluita internettiin ja internet mahdollistaa pääsyn valtavaan tietomäärään.

Globaali kilpailu on kovaa, jotta yritys pärjää kilpailussa sen on oltava toimialansa huippu. Mitä lisäarvoa julkinen puoli voi tuoda omalla toiminnallaan? Tähän haasteeseen vastaavat yksityisen puolen toimijat, joilla on huippuasiantuntemusta. Tulevaisuudessa yritykset voivat ostaa palveluseteillä yritykseen asiantuntemusta ja osaamista, esimerkiksi Business Tampereen innovaatioaseteli-pilotti ja Tekesin innovaatioaseteli. Julkisen

puolen rooli on kaventunut rahoituksen siirtyessä EU:n ohjaukseen ja kansallisen rahoituksen vähentyessä. Yksityiset rahoittajat ovat tulleet yrityskehityksen maastoon ja taloudellisen tilanteen parantuminen näkyy. Yksityiset yrityskehitystoimijat ovat tulleet yrityskehitystoimintaan mukaan. Ilmiö, mitä osittain julkinen politiikka on ruokkinut rahoitusinstrumenteillaan. Huomioitavaa on, että kilpailuttaminen on julkiselle puolelle myös keino rakentaa suhteita yrityksiin ja kolmanteen sektoriin. Toisaalta voidaan ajatella, että monimutkaisessa toimintaympäristössä tarvitaan myös yksityisen ja kolmannen sektorin osaamista.

Liiketoimintamallit ovat muuttuneet, on siirrytty tuotebisneksestä palvelubisnekseen. Talouden nopeus on lisääntynyt, mikä on tuonut tarvetta nopeille kokeilulle ja ketteryydelle. Dynaamisuus on kasvanut. Oletuksena on, että tulevaisuudessa elinkeinopolitiikan keinoin ratkotaan etenevissä määrin yhteiskunnan haasteita, esimerkiksi ilmaston muutosta, kaupungistumista ja tuetaan kestävä kehitystä. Toki kestävä kehitys näkyy jo yrityskehityksessä kuten bio-, kierto- ja ekotalouden tukemisessa. Globaali talous mahdollistaa ja haastaa niin yrityksiä kuin elinkeinopolitiikan toteutustakin. Elinkeinopolitiikan toteuttamisen kannalta tulevaisuuden ennustaminen on tärkeä elementti, kun luodaan vetovoimaa ja kilpailukykyä. Tulevaisuuden erilaisten skenaarioiden pohtimisesta löytyvät mahdollisesti vastaukset mihin toimialoille mahdollisesti syntyy markkinoita ja mitkä toimialat kasvavat ja mitkä katoavat. Julkisen puolen rooli on avata ovia yrityksille ja luoda toiminnallaan arvoa niille yrityksille, joilla on mahdollisuudet kansainväliseen kasvuun. Verkostojen merkitys elinkeinopolitiikassa on kasvanut. Valta on siirtynyt sinne. Yritykset saavat verkostoistaan liiketoimintaa, osaamista, tietoa ja rahoitusta. Julkisen puolen rooli on linkittää yrityksiä ja yksilöitä keskenään. Alueen talouden menestystekijänä on hedelmällinen yhteistyö, mikä tehostaa kilpailukykyä ja synnyttää vetovoimaa. Hedelmällinen yhteistyö rakentuu yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, avoimuudesta ja viestinnästä. Yrityskehityksen rooli on tiedottaa läpinäkyvästi, mikä on keino ansaita luottamusta. Roolina on rakentaa yhteisöllisyyttä tuomalla toimijoita yhteen pieniä ja suuria yrityksiä ja löytää uusia tapoja linkittää yrityksiä keskenään, esimerkkinä bisnestreffit. Nykypäivänä yrityskehityksen pääpaino on rakentaa siltoja toimijoiden välille ja osoittaa yrityksille palveluita, joista olisi mahdollista saada liiketoiminnalleen lisäarvoa. Mahdollisesti tulevaisuudessa elinkeinopolitiikan painopisteet siirtyvät työllisyyden hoidosta ja taloudellisesta suoriutumisesta etsimään ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimus

Aineistonkeruumenetelmä eli teemahaastattelu vastasi tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuskysymyksenä oli miten ajattelu ja käytäntö ovat muuttuneet yrityskehityksessä. Teemahaastatteluiden avulla saatiin vastauksia ajattelun muutokseen haastatteleamalla asiantuntijoita, joilla on kokemusta ja näkemystä muutoksesta. Miten käytäntö on muuttunut yrityskehityksessä, saatiin vastauksia teorian avulla. Teemahaastattelussa on huomiotava, että haastateltavien vastaukset ovat aina subjektiivisia ja arvioista riippuvia. Teemahaastattelun rajoite on, että tutkijan valitsemat teemat eivät välttämättä ole haastateltavalle läheinen aihe, eikä haastateltavalla ole kokemusta tai näkemystä asiasta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017, 22). Toki puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa tutkijan tarttumaan haastateltavan nostamiin teemoihin, kunhan haastattelija ohjaa tilannetta. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta haasteena saattaa olla, että haastateltavilla on taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1996, 206). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää aineiston huolellinen käsittely. Haastattelun nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointivaiheessa suojattiin haastateltavien anonyymisuutta, joten kaikki mahdolliset haastateltavan tunnettavuutta lisäävät kohdat jätettiin pois. Haastateltavien sitaatteja on nostettu rikastuttamaan tekstiä ja lisäämään analyysin luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 232–233.)

Kaikki haastateltavat toimivat Tampereen kaupunkiseudulla, mikä rajaa elinkeinopolitiikan toteuttamisen muutoksen tarkastelun Tampereen kaupunkiseudulle. Tampereen kaupunkiseutu on kasvava kaupunkiseutu, joten elinkeinopolitiikan toteuttaminen eroaa pienimpien paikkakuntien tai kuihtuvien paikkakuntien elinkeinopolitiikasta. Elinkeinopolitiikka on hyvin pitkälti reagoimista rakennemuutoksiin, mikä vaikuttaa elinkeinopolitiikan keinoihin. Eri paikkakunnilla on eri rakennemuutokset, vaikka varmasti yhtäläisyyksiäkin löytyy.

Maakuntauudistuksen yhteydessä työvoima ja yrityspalvelut siirtyvät valtiolta maakuntien vastuulle. Hallitus haluaa varmistaa sen, että maakunnat voivat käyttää yksityisiä palveluntuottajia. (HE/352018 vp) Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka olisi mahdollista lisätä yrityspalveluihin joustoa ja räätälöidä palveluita yritysten tarpeisiin.

LÄHTEET

Ailisto, H., Collin, J., Juhanko, J., Mäntylä, M., Ruutu, S., Seppälä, T., ... & Korhonen, H. (2016). Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?.

Alasoini, T. (1999). Eturintamassa?: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma ja Norjan yrityskehitys 2000-ohjelma keinoina uudistaa työelämää. Helsinki: Työministeriö.

Alastalo M., Åkerman & Vaitinen, Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino

Alvedalen J. & Boschma R. (2017) A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda, *European Planning Studies*, 25:6, 887-903

Asheim & Grillitch & Tripp 2015. Regional Innovation Systems: Past - Presence - Future. *Papers in Innovation Studies*, 2015/36. Univ. of Lund

Autio, E., & Rannikko, H. (2017). Digitalouden yrittäjyysdynamiikka ja Suomen kansainvälinen kilpailukyky.

Bennett, R. J., Robson, P. J. A., & Bratton, W. J. A. (2001). Government advice networks for SMEs: an assessment of the influence of local context on Business Link use, impact and satisfaction. *Applied Economics*, 33(7), 871-885.

Castells, M. (2005). Space of flows, space of places: Materials for a theory of urbanism in the information age. *The city reader*, 572-582.

Castells, M. (2010). Globalisation, networking, urbanisation: Reflections on the spatial dynamics of the information age. *Urban Studies*, 47(13), 2737-2745.

Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25.

Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 42(3), 229-244.

(2014). Onko Euroopan aluekehitysrahasto tukenut onnistuneesti yrityshautomoiden kehittämistä? Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Euroopan komissio. Valokeilassa Euroopan unionin politiikka. Yritystoiminta. 2014. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. Luettu 1.2.2018

file:///C:/Users/Maria/Downloads/enterprise_fi.pdf

Feld, B. (2012). Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. John Wiley & Sons.

- Gadd, A. & Saurio, S. (2002). Suomalaisen yrityshautomotoiminnan kolmas aalto 2002-2007: Toimialan kehitys, kehitysnäkymät sekä kehittämistarpeet ja toimenpide-ehdotukset. Helsinki: Edita.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2-23.
- Hautamäki, A. (2003). Kyllä Amerikka opettaa: Hyvinvointivaltio muutosten edessä. Helsinki: Edita.
- Himanen, P. (2004). Globaali tietoyhteiskunta: Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Helsinki: Tekes.
- Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2000), Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Heuru, K., Mennola, E. & Ryyänen, A. (2011). Kunta: Kunnallisen itsehallinnon perusteet (2., uud. p.). Tampere: Tampere University Press.
- Härmälä, V., Lamminkoski, H., Salmien, V., Halme, K., & Autio, E. (2017). Yrittäjyyden uudet suunnat–selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi.
- Isenberg, D. J. (2016). Applying the ecosystem metaphor to entrepreneurship: uses and abuses. *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564-573
- Isenberg D. (2014) What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*, 5, 1-7. luettu 27.04.2018
- <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6d1923d1-70a1-4062-a952-633220cd35af%40sessionmgr120>
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. Teoksessa: Sexton, D. L. & Landström, H. (2000). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Malden: Blackwell. 368-386
- Jääskeläinen, J. (2001). Klusteri tieteen ja politiikan välissä: Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan. Helsinki: Taloustieto.
- Jääskeläinen, J. (2006). Alueellinen elinkeinopolitiikka - hajanaisuudesta koordinaatioon? Helsinki: Edita.
- Kiuru, P., Handelberg, J., & Rannikko, H. (2013). Bridge It Up-työntekijöille tarjottujen startup-palveluiden vaikuttavuus–Case Nokian Bridge-ohjelma [Bridge it up–the effectiveness of start-up services for employees–the Nokia Bridge Programme case]. Helsinki: Aalto University.
- Klijn, E-H (2008) Governance and Governance Networks in Europe, *Public Management Review*, 10:4, 505-525.
- Kostiainen, J. (2002). Urban economic development policy in the network society. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kostiainen, J. Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja nro 106, 18-34.

- Linnamaa R. Kaupunkiseudun kilpailukyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja nro 106, 18-34.
- Manniche, J. 2012. Combinatorial Knowledge Dynamics: On the Usefulness of the Differentiated Knowledge Bases Model. European Planning Studies.
- Marshall, A. & Guillebaud, C. W. (1961). *Principles of economics: Vol. 1, Text* (9. (variorum) ed.). London: Macmillan.
- Mason, G., Bishop, K., & Robinson, C. (2009). Business Growth and Innovation: The wider impact of rapidly growing firms in city regions
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102
- Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D., & Marzocchi, C. (2016). Annual Report on European SMEs 2015/2016–SME recovery continues. *Contract number: EASME/COSME/2015/012]. European Union*. Luettu 12.12.2017 https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf
- Männistö, J. (2002). Voluntaristinen alueellinen innovaatiojärjestelmä: Tapaustutkimus Oulun alueen ICT-klusterista. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208.
- Neva-aho, M. (1995). Kiinan teknologiakylät. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, teollisuusosasto.
- Nupponen, P. (1986). Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys: Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampere.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (2010). Elinvoimainen Suomi: Raportti (2. p.). Helsinki: Sitra.
- OECD 1996. The knowledge- based Economy. OECD. Paris Luettu 22.01.2018 <https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Ohmae, K. (1995). The end of the nation state: The rise of regional economies. New York: Free Press.
- Osborne S. (2006) The new public governance? *Public Management review*, 8:3, 377-387.

Paasivirta, A., & Saapunki, J. (2005). Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä. *Suomalaisen yrityspalvelujen kehityspolku maailman kärkijoukkoon*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö : Edita.

Pietarinen M. (2001) Elinkeinopolitiikka uudessa taloudessa. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 6/2001. [Helsinki]: Edita.

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

Porter, M. E., & Tillman, M. (1991). *Kansakuntien kilpailuetu*. Otava.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development?. *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047.

<https://rsa.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2012.748978?needAccess=true>
luettu 25.04.2018

Ryynänen, L. M. (2004). Kehittämisestä kasvuun. Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto. [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/f5a10e227a423de8c2256f1c002b4164/\\$FILE/jul26elo_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/f5a10e227a423de8c2256f1c002b4164/$FILE/jul26elo_2004.pdf) Luettu 23.4.2018

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-verailussa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sotarauta, M., & Linnamaa, R. (1998). Crossing the many borders: Finnish local development policies facing new challenges. *European Planning Studies*, 6(2), 227-234.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.

Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2005). Social networks and entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 233-252). Springer, Boston, MA. http://dimetic.dime-eu.org/dimetic_files/StuartSorenson%202005.pdf Luettu 29.1.2018

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, 44(2), 315-349.

Toivola, T. (2006). *Verkostoituva yrittäjyys: Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Raatikainen, M., et al. "Industrial experiences of organizing a hackathon to assess a device-centric cloud ecosystem." *Computer Software and Applications Conference (COMPSAC), 2013 IEEE 37th Annual*. IEEE, 2013. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6649919> Luettu 15.4.2018

Warwick, K. (2013). Beyond industrial policy. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k4869clw0xp-en.pdf?expires=1524494725&id=id&accname=guest&checksum=8AB887B0383D0FF02FADCD58572F42D7> Luettu 23.04.2018

Wilenius, M. & Rauhala, O. (2004). *Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.

Wuori, O., Niemi-Iilahti, A. & Muotio, M. (1999). *Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä: Tutkimus kuntien elinkeinopolitiikan muutoksesta ja vaikutuksista*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., & Canton, E. (2012). EU SMEs in 2012: At the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Retrieved from *SME Performance Review*: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf.

Työ- ja elinkeinotoimisto

http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html . Luettu 29.11.2017

Uusi Yrityskeskus Ensimetri <http://www.ensimetri.fi/fi/ensimetri-palvelut/yritysneuvonta> Luettu 29.11.2017

Virallislähteet:

Asetus julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista. (1346/2002)

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista (HE 35/2018 vp)

Pienyrityksiä koskeva eurooppalainen peruskirja (2000/819/EY) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26002> Luettu 1.2.2018

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelukysymykset

Asiantuntijoille:

1. Mitä teet työkseksi?
2. Mitä yrityskehitys on?
3. Miten on muuttunut yrityskehityksen näkökulmasta?

Mahdollistava politiikka

Rahoitus

Kulttuuri

Kannustimet

Markkinat

Inhimilliset resurssit

4. Miten yrityskehityspalveluilla vaikutetaan markkinapuitteisiin?
5. Onko yrityspalveluiden tuottamistapa muuttunut?
6. Miten globalisaatio on vaikuttanut yrityskehitykseen?
7. Mikä on verkostojen merkitys yrityskehityksessä?
8. Mitkä asiat ilmiöt trendit vaikuttavat vahvimmin nykypäivän yrityskehitykseen?

Yrittäjille:

1. Mitä teet työkseksi?
2. Mikä on liikeidea? Keskeiset palvelut, tuotteet
3. Kuinka kauan olet yritysmaailmassa?
4. Oletko käyttänyt julkisia yrityspalveluita? Jos niin mitä?
5. Jos et ole käyttänyt niin miksi et?

6. Minkälaiset uudet toimintamallit voisivat kehittää toimintaa? Mitkä on kippupisteet?
-ajatellen kasvua, kansainvälistymistä, investointien tekemistä
7. Mitä ne haasteet on mitä koette, mihin se se julkinen puoli voisi edesauttaa?
8. Miten globalisaatio on vaikuttanut?